



قيادة الأفراد

حلول من الخبراء لتحديات يومية

حدد غرضك - جمع موارد معلوماتك - طور استراتيجيات - هيئ دعماً



نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبدالله

قيادة الأفراد

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| - قيادة فريق العمل | - إدارة الاجتماعات |
| - إدارة الوقت | - إدارة المشاريع |
| - تدريب الأفراد | - قيادة الأفراد |
| - المراسلات التجارية | - كيف تفهم لغة المال |

قيادة الأفراد

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبد الله

العبيكان
Obaikon

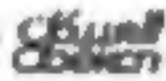
Original Title
Pocket Mentor Series
LEADING PEOPLE
Expert Solutions to Everyday Challenges

Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-0349-4

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, (U.S.A.)

حقوق الطبع العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماساتشوستس
- الولايات المتحدة الأمريكية

©  2009 - 1430

ISBN 8 - 937 - 54 - 9960 - 978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432 هـ - 2011 م

ح مكتبة البيكان، 1431 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة من المؤلفين

قيادة الأفراد. / مجموعة من المؤلفين. - الرياض، 1431 هـ

146 ص: 12.5 × 18 سم.

ردمك: 8-937-54-9960-978

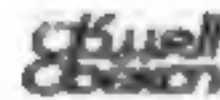
2. الرؤساء والمديرون

1. القيادة الإدارية

أ. العنوان

رقم الإيداع: 46 / 1431

ديوي 658,42

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

	رسالة هذا الكتاب: تبدأ القيادة بإدراك الطريق والسبب الذي
11	يدفعك لاتخاذ هذا الطريق أو ذاك
17	قيادة الأفراد: المقومات الأساسية
19	تحدي القيادة المعاصرة
21	تعريف القيادة
22	وسع مهاراتك القيادية
23	القيادة أم الإدارة؟
24	تعرف على تحدي القيادة
25	ما الذي يصنع القائد الفاعل؟
28	القادة المؤثرون يبدون كالألق
30	القادة التحوليون يركزون على الأفراد والعمل
32	القادة البراغماتيون - من الخيال إلى الحقيقة
34	القادة المؤثرون يركزون دائماً على المستقبل
36	القيادة ووسائل الحث والتحفيز: قائمة التقييم الذاتي
39	كيف يمكنك اكتساب المهارات القيادية؟
42	كن مناضلاً لكي تتحول إلى قائد
43	تعلم كيف تتأقلم على مختلف أشكال القيادة
45	

- 46 ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟ الأمير والفقير
- 48 أساليب الإدارة
- 51 ماذا كان بوسعك أن تفعل؟ ورطة جوزيف
- 53 كيف تبتكر رؤية؟
- 54 أين موقع رؤيتك من المشروع التنظيمي؟
- 55 ما الذي يشكل الرؤية الواضحة المحددة ويمنحها القوة والسلطة؟ ...
- 56 طور رؤيتك
- ماذا كان ينبغي عليك فعله؟
- 62 القيادة ووسائل الحث والتحفيز: قائمة لا ابتكار الرؤية
- 65 والمحافظة عليها
- 67 كيف يمكنك تحفيز الأفراد الذين تحتاجهم؟
- 69 راقب المشهد السياسي عن كثب
- 70 اهتم بأعضاء فريق عملك
- 72 ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟ الحرب والسلام
- 75 احرص على توفير بيئة يسودها مناخ الثقة
- اجعل أسلوب قيادتك يستجيب للاحتياجات أفرادك
- 76 القيادة ووسائل الحث والتحفيز: توطيد المصداقية
- 79 وترسيخها
- 80 ماذا كان بوسعك أن تفعل؟ ورطة هناء
- 83 الإدارة ووسائل الحث والتحفيز

89	كيف تعتني بنفسك؟
91	أفكار ووسائل
93	وسائل خاصة للقياديين
	القيادة ووسائل الحث والتحفيز: قائمة التقييم الذاتي
96	القيادة ووسائل الحث والتحفيز: قائمة ابتكار الرؤية
	والمحافظة عليها
98	القيادة ووسائل الحث والتحفيز: قائمة توطيد
	المصداقية وترسيخها
101	القيادة ووسائل الحث والتحفيز: قائمة الإبقاء على
103	جذوة نشاط أعضاء فريق
107	اختبر نفسك
	إجابات أسئلة الاختبار
109	لمزيد من الإطلاع
118	- مقالات ومذكرات
128	- كتب
131	- مطبوعات إلكترونية
133	مصادر ومراجع قيادة الأفراد
	ملاحظات

رسالة هذا الكتاب

تبدأ القيادة بإدراك الطريق

والسبب الذي يدفعك لاتخاذ هذا الطريق أو ذاك

كلما ذكرت لفظة (قائد) تراءت أمام مخيلتنا صور لرجال عظماء ونساء عظيمات، يظهرون في أوقات الأزمات والشدائد، فيتخذون قرارات تؤدي لتغيير عظيم في مجرى حياة الإنسانية؛ ولهذا نستمتع بقراءة الكتب التي تتحدث عنهم، والأفلام التي تستعرض سيرتهم، ولا نكتفي بهذا، إذ نعمل لرواية القصص والحكايات عنهم، وللأسف الشديد، تؤدي هذه الصور لترسيخ المفهوم الذي يقول: لكي تكون قائداً، لابد أن تكون حاضراً هناك، في تلك اللحظة الذهبية، وتتحدى بالقدرة اللازمة لتحفيز الآلاف وإثارة الحماس في نفوسهم وتأجيج مشاعرهم، لكن الأمر ليس كذلك.

إذ تعني القيادة ببساطة شديدة: القدرة على التأثير في الآخرين لتحريكهم ودفعهم لإنجاز أهداف عامة، فالآباء قادة وكذلك الأمهات، وحتى الأطفال الصغار يقودون، والوحدات الرئيسة تقود.

وأنت أيضاً يمكنك أن تكون قد مارست القيادة فعلاً؛ ولكي تتأكد من ذلك، عد بذاكرتك قليلاً إلى الوراء عندما استطعت التأثير في الآخرين من خلال ما اتخذته من قرارات، والطريقة التي اخترتها لقضاء وقتك وإنفاق مالك، أو ببساطة شديدة: من خلال مشاركتك في مناقشة أثرت فيما كان يفعله الآخرون. وعلى كل حال، ليس هدف هذا الكتاب أن نعلمك كيف تقود، بل الغرض هو توفير أفكار ومفاهيم أساسية يمكنك أن تقود بطريقة أفضل.

إذن، من أين يمكنك أن تبدأ؟ ابدأ من الهدف، إذ ليس ثمة فائدة تذكر من قضاء الوقت في محاولة للتأثير في الآخرين إن لم يكن لديك هدف محدد، تود دفع الناس لتحقيقه، ما هي رؤيتك؟ ما هي غايتك المنشودة؟ وما الذي تطمح إلى تحقيقه؟ صحيح.. قد يبدو هذا أمراً غاية في البساطة، غير أنه حاسم وغاية في الأهمية. فالقيادة البارعون يدركون تماماً الهدف الذي يسعون لتحقيقه. إذ لا يدركون وجهتهم فحسب، بل يعرفون يقيناً لماذا يمموا وجههم شطرها – فإن لم تستطع الإجابة عن هذه الأسئلة – إلى أين أنت قاصد؟ ولماذا تقصد هذه الوجهة أو تلك؟ – فسوف تقضي كثيراً من الوقت مندفعاً جيئةً وذهاباً دون أن تبلغ غاية محددة. تذكر ذلك المشهد التقليدي من حكاية أليس (Alice) وأرض العجائب للويس كارول (Lewis Carroll):

ارتفعت (أليس) عندما وقعت عينها على قط تشيشر⁽¹⁾ جالساً على غصن شجرة على بعد عدة ياردات منها.

لكن القط اكتفى بابتسامة عريضة عندما ظهرت أليس أمامه... فسألت أليس القط وهي خائفة: «قط تشيشر... هلا أخبرتني مشكوراً، بالطريق الذي يجب علي أن أسلكه لكي أخرج من هنا؟». فأجابها القط: «الأمر يعتمد إلى حد كبير على المكان الذي تقصدينه».

فردت أليس: «لا يهمني إلى أين ينتهي بي الطريق». فعلق القط: «إذن، ليس مهماً أن تسلكي هذا الطريق أو ذاك». فأضافت أليس شارحة فكرتها: «ما دمت سوف أخرج من هنا».

فقال القط: «آه، الآن أنت متأكدة أنك تودين فعل هذا، إذن، يمكنك تحقيقه فقط كلما سرت بعيداً من هنا».

أجل.. قط تشيشر على حق. فإن لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب، فبإمكانك أن تسلك أي طريق شئت، لكن بمجرد أن تدرك

(1) تشيشر: إقليم في الجزء الشمالي الغربي من إنجلترا. مساحته (2328) كيلومتراً مربعاً. سكانه: (960.000) نسمة. عاصمته: تشستر (المترجم).

وجهتك، يمكنك تركيز مواردك، ومن ثم تحفيز الناس وشحنهم لإنجاز المهمة، وتذكر دائماً: إن كنت تود أن تكون قائداً، فالأمر لا يتعلق بما تفعله أنت، بقدر تعلقه بما سوف يضطلع به الآخرون. إذ يجب عليك بصفتك قائداً، التأثير في الآخرين لكي يساعدوك على إنجاز الهدف العام وتحقيقه.

وثمة كلمة تحذير أخيرة: لا تنتظر الآخرين لتوضيح رؤيتك. فطالما سمعنا من خلال عملنا في منظمات التعليق: «إن أخبروني فقط بالوجهة التي نقصدها، فسوف أعرف ما ينبغي فعله». إن مثل هذا التعليق ينبئنا بكل بساطة، أن الشخص المتحدث ليس قائداً. ليس هذا فحسب، بل يؤكد لنا أنه مجرد تابع ينتظر شخصاً آخر لكي يضطلع بمهمة القيادة، أتدري لماذا؟ لأنك تعرف أكثر منهم عن عملك، حياتك، عملائك، آمالك وتطلعاتك ورغباتك، فلماذا تنتظرهم؟ فالقادة لا ينتظرون.

أتمنى أن يكون هذا الدليل مفيداً لك، فيساعدك على الإمساك بزمام المبادرة وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتصير القائد الذي ينبغي أن تكونه، وفي الغالب، يتلخص كل ما يجب عليك فعله لتحقيق ذلك، في أن تسرع فتقول لنفسك: «حسناً، أنا المسؤول وأعرف الوجهة التي أقصدها». ومن ثم تخاطب الآخرين: «هيا.. اتبعوني».

للويد بيرد (Lloyd Baird)، المعلم المخلص والناصح الأمين:

يعمل للويد بيرد أستاذاً للإدارة بجامعة بوسطن، ورئيساً لقسم السلوك التنظيمي، كما عين مؤخراً مديراً لمركز أبحاث الأنظمة ورئيساً للبحث بمؤتمر المائدة المستديرة الذي يعنى بتنمية الإدارة التنفيذية، التي تركز جهودها على تطوير الإجراءات التنفيذية والإدارة.

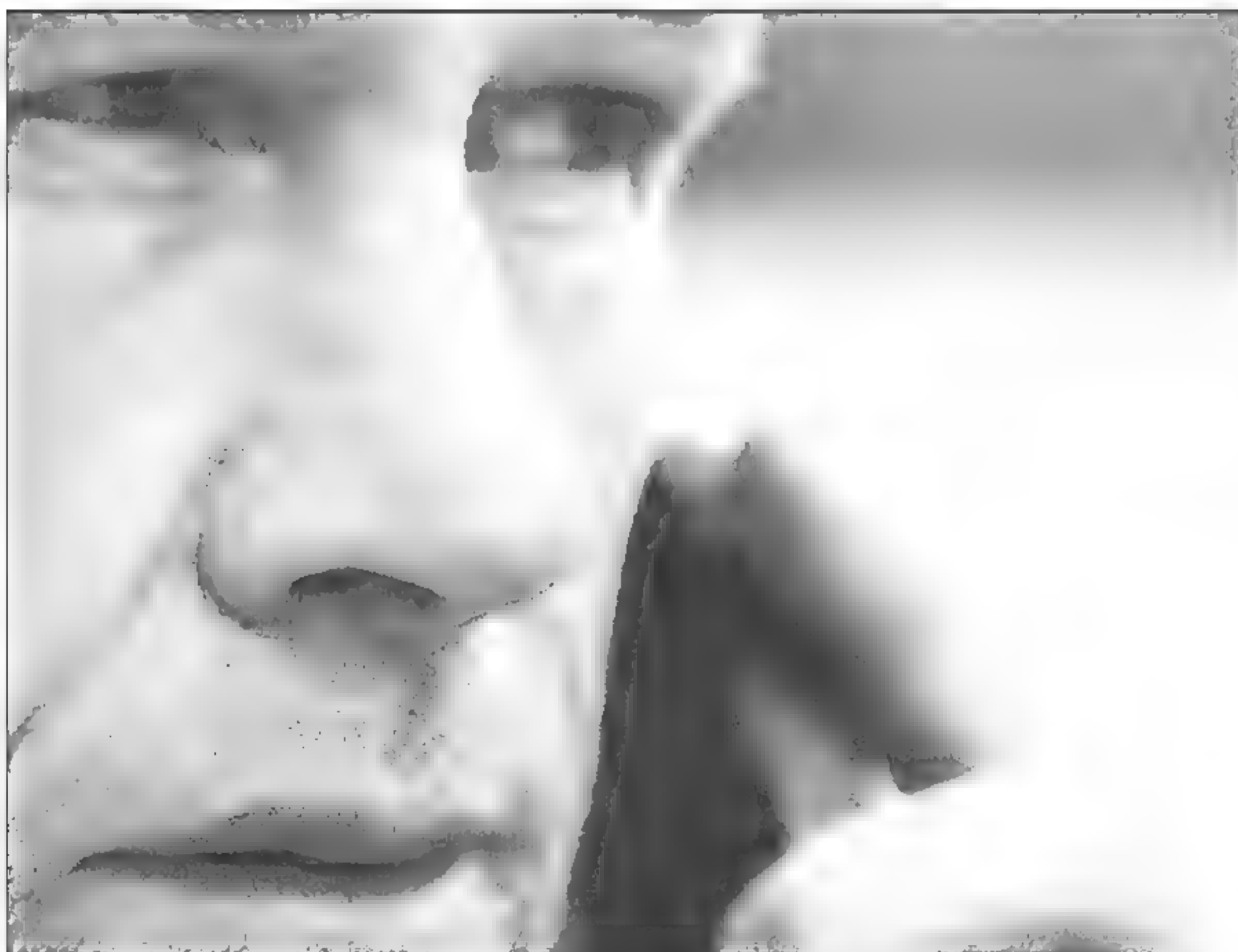
وقد عمل الدكتور بيرد مع عدد من المؤسسات لمعالجة بعض القضايا، كالمخاطر وإمكانية تعلم العمل المشترك، المعرفة والخطوات التمهيدية الأولية للقيادة السليمة، كما عمل أيضاً مع مديرين تنفيذيين لمساعدتهم على تحقيق التحول الشخصي والمؤسسي، وقد حصل على بكالوريوس العلوم من جامعة ولاية يوتا، كما حصل على ماجستير إدارة الأعمال والدكتوراة من جامعة ولاية ميشيغان⁽¹⁾.

(1) يوتا: ولاية في الجزء الغربي من وسط الولايات الأمريكية المتحدة. مساحتها: (219.931) كيلومتراً مربعاً. عدد سكانها: (2.100.000) نسمة. عاصمتها: (Salt Lake City) (مدينة البحيرة المالحة). أما ولاية ميشيغان، فتقع في الجزء الشمالي من وسط الولايات الأمريكية المتحدة، في منطقة البحيرات العظمى، مساحتها: (150.779) كيلومتراً مربعاً. سكانها: (9.800.000) نسمة. عاصمتها: لانسينغ (المترجم).

قيادة الأفراد

المقومات الأساسية

تحدي القيادة المعاصرة



تعريف

القيادة: القدرة على حث الأتباع وتحفيزهم.

- وارين ج. بينيس (Warren G. Bennis)

كان ينظر للقيادة على أساس أنها شيء فطري لا يمكن اكتسابه بالتجربة، وتجسيدا للملاحم لون رينجر (Lone Ranger) البطولية، كان ينظر للقيادة على أنها شيء خفي مزيج من الشجاعة، سحر الشخصية القيادية وجاذبيتها، وحتى موهبتها المسرحية وقدرتها على التمثيل، لكن خلف تلك السمات، ومن خلال إعادة صياغة ما قاله لويس آرمسترونج (Louis Armstrong)، نجد أنه إذا كان للمرء أن يسأل عن معنى القيادة، فلن يصل إلى تعريف محدد له أبداً.

ومن يمن طالعنا، أننا نشأنا كلنا ونحن نتمتع بالعقل، أو على الأقل، ساعد مناخ الأعمال الذي نشأنا فيه، على ترسيخ دروس في أنفسنا، تعزز روح المنافسة والاستثارة باستمرار، وصحيح.. ما تزال القيادة تستدعي الشجاعة والحسم، استجابة لمتطلبات الصراع. فمثلاً، القدرة على التوازن بين الأفراد، الموارد، المال والمواعيد

الأخيرة – غالباً ما تشكل هاجساً على المدى القصير من أجل تحقيق فائدة تدوم طويلاً – تظل كلها عناصر أساسية في القيادة الفاعلة. غير أن التغير المستمر في بنية المنظمات -وبالطبع- تغير بيئة العمل نفسه وهذه كلها شؤون تتطلب أساليب قيادية أكثر عملية واختلافاً.

وسع مهاراتك القيادية

ثمة وقت دائم ومكان للقادة الذين يتمتعون بشخصية ساحرة جذابة، قدرات هائلة ومواهب عديدة تمكنهم من التأثير على الآخرين، فاليوم، لا توجد غير قلة قليلة فقط من القادة، هي التي ما تزال تعول على استخدام سلطتها الرسمية والقوة لتحقيق القيادة وبسط السيطرة، إذ بدلاً من ذلك، يعتمد القادة على قدرتهم على التأثير في الناس وتحفيزهم لإنجاز أهداف واضحة محددة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن القدرة على التأثير والتحفيز تتطلب بعض مهارات، مثل:

- مهارات التواصل مع الآخرين التي تمكن القائد من الحديث والكتابة بطريقة مقنعة.
- مهارات العلاقات البينية مع الأشخاص الآخرين وهذه العلاقات تمكن القائد من القدرة على الاستماع لما يقوله الناس واستيعابه كما ينبغي.

- مهارات القدرة على تسوية النزاع والسيطرة على أوقات الاحتكاك والتوتر التي لا مفر منها.
- مهارات التفاوض التي تمكن القائد من تسوية الخلافات بين المجموعات المختلفة وتحقيق الاتفاق بينها.
- مهارات القدرة على الحث والتحريض التي تمكن القائد من إقناع الجماهير لكي تناضل وتكافح من أجل هدف مشترك.

مقارنة بين مهارات الإدارة ومهارات القيادة	
مهارات الإدارة	مهارات القيادة
التخطيط والموازنة. التنظيم وانتقاء أعضاء فرق العمل.	تحديد الهدف. حشد الناس من أجل تحقيق رؤية محددة.
السيطرة والقدرة على حل المشاكل.	القدرة على حث الناس وتحفيزهم.

القيادة أم الإدارة؟

هل لمهارات القيادة الفاعلية نفسها التي تتسم بها المهارات التي يستخدمها المديرون؟ أجل، إلى حد ما، فالقيادة متممة للإدارة، والعكس صحيح، فهما نشاطان متداخلان في معظم الأحوال، بحيث يكاد يصعب فصل أحدهما عن الآخر. وينحصر الاختلاف

الأساسي في أن الإدارة تتطوي على مجابهة المتاعب مع التعقيد، في حين تتطوي القيادة على مجابهة المتاعب مع التغيير، وفي الوقت ذاته، تستلزم الإدارة مهارات القيادة، وفي المقابل، تتطلب الثانية مهارات الأولى.

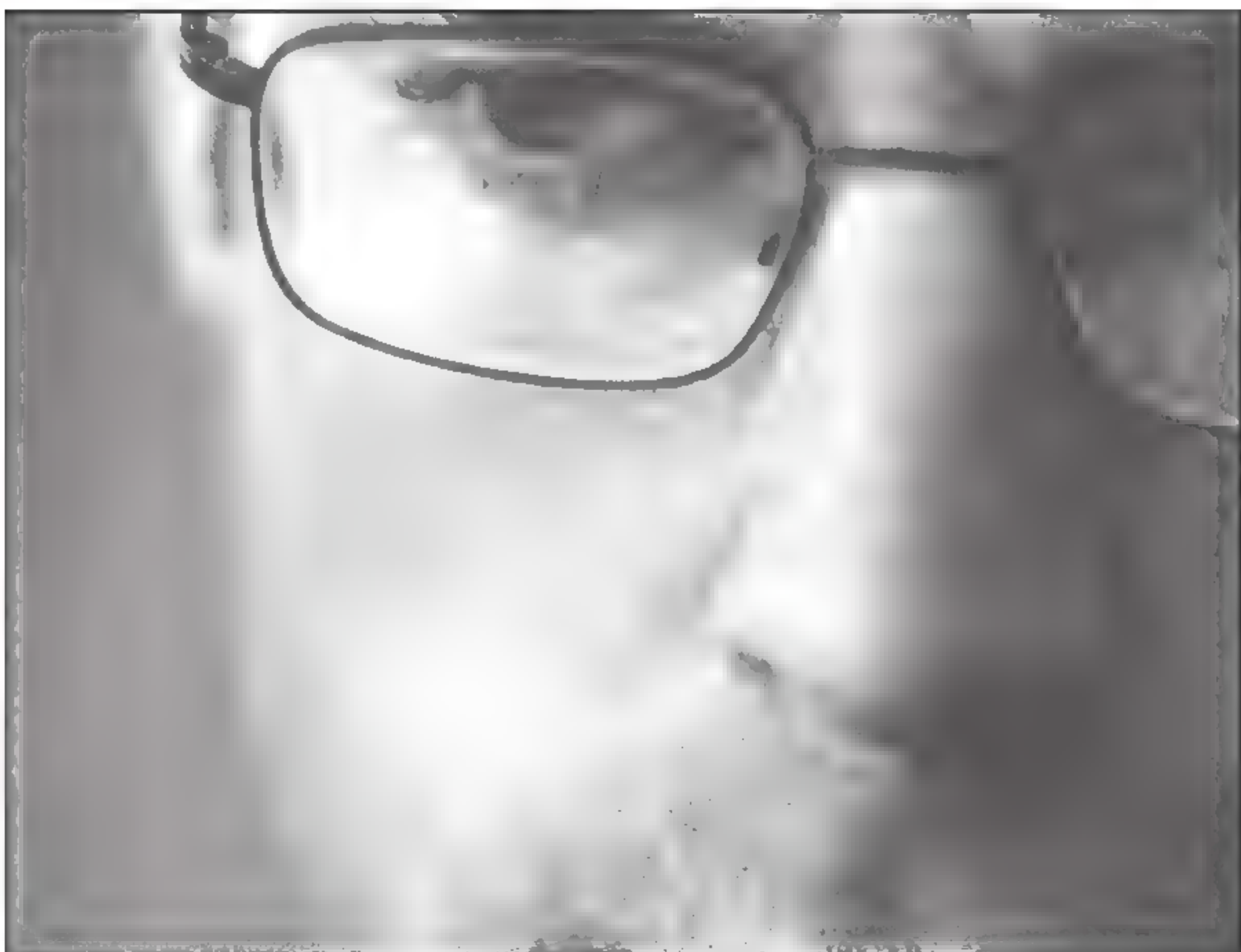
وسوف تظل مهارات الإدارة تحظى بأهمية شديدة على الدوام، غير أنه استجابة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي طرأت على الأسواق اليوم، وسعيًا لمواكبتها والتأقلم معها، كثيراً ما يُستدعى المديرون، وحتى مديرو الإدارة المتوسطة، لتولي زمام القيادة أيضاً⁽¹⁾.

تعرف على تحدي القيادة

إن موقف الحقائق الاقتصادية، السياسية والاجتماعية الحالية ليس مهماً، فالتحدي الماثل أمام القادة اليوم يكمن في تحديد أهدافهم الخاصة أو رؤيتهم، واكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات الإدارية والقيادية، وأخيراً، معرفة الوقت الصحيح الذي يجب فيه توظيف تلك المهارات للتأثير في الآخرين وحثهم على تحقيق تلك الأهداف.

(1) الإدارة المتوسطة: مجموعة الموظفين التي تحتل مرتبة إدارية متوسطة، بين مرتبة المديرين الذين يرسمون سياسة المؤسسة، ومراتب الموظفين الثانويين أو العاديين فيها (المترجم).

ما الذي يصنع القائد الفاعل؟



تظل جذوة الإعجاب بالقائد البطولي، قوية مشتعلة.

- لورين قاري (Loren Gary)، صحفي

صحيح.. لا يولد القادة المؤثرون وهم يدركون كيفية القيادة، بل على العكس تماماً، يكتسبون الخبرة من خلال التجربة، يتشربون المعرفة، يتأملون العالم المحيط بهم وينصتون له داخل المنظمة وخارجها في آنٍ واحد، كما أنهم يدركون المؤهلات القيادية المطلوبة للتعامل مع مواقف محددة، وثمة أنواع عديدة من القادة المؤثرين، من بينهم القائد الذي يتمتع بشخصية ساحرة جذابة، القائد الذي يتمتع بالقدرة على إحداث التحول والتغيير والقائد البراغماتي⁽¹⁾، لكن مع هذا، قد تجتمع كل تلك الصفات في شخص واحد، بطرق مختلفة وفي أوقات مختلفة أيضاً.

(1) القائد البراغماتي، ويعرف أيضاً بالقائد الذرائعي: هو الذي يعالج الأمور بالطريقة التي يرى أنها الفضلى في الظروف الحاضرة، دونما التزام بمبدأ عام (المترجم).

القادة المؤثرون يبدون كالألق

ربما يبدو القائد المؤثر الذي يتمتع بتلك الشخصية الساحرة الجذابة، كأنه قد جاء إلى الدنيا وهو يحمل معه موهبته التي تتمثل في تلك القدرة التي تمكنه من التأثير في الآخرين وتحريضهم ودفعهم في الاتجاه الذي يحدده لهم، لا سيما في وقت الأزمة، حيث يلجأ الناس لذلك الصوت الجمهوري القوي لرؤية حاسمة وأمل للتوصل إلى حلول، ومما لا شك فيه أن مثل هذا القائد يستطيع توضيح الموقف لشعبه ويعزز في نفسه ما يتطلع إليه من ثقة. آنئذٍ، يشعر الناس بالأمن والاطمئنان وهم يضعون مشاكلهم بين يدي هذا النوع من القادة.

ما الذي يجعل القادة المؤثرين كأبطال؟ إنهم يختلفون عن القادة في ما يتحلون به من ثقة عظيمة في النفس، طاقة، حماس وسلوك غير تقليدي، وعادة ينزع القادة المؤثرون للتحلي بـ:

- رؤية عصرية، جديدة، واضحة ومبدعة.
- تكريس كل وقتهم وجهدهم وطاقاتهم لتحقيق رؤيتهم.
- التضحيات العظيمة لتحقيق أهدافهم، غير أبهين بما يتعرضون له من مخاطر شخصية: مالية، مهنية واجتماعية.

• القدرة على تعزيز التطلع والطموح في نفس الأتباع وتحفيزهم للتحرك والعمل.

• القدرة على الفوز بثقة الأتباع المطلقة (وأيضاً خشيتهم له).

• اعتماد أسلوب الإقناع بدلاً من اللجوء للقوة لتنفيذ الأوامر، أو الاحتكام إلى الديمقراطية لتحقيق الإجماع والتأثير في الأتباع.

وعادة يظهر أعظم نجاح يمكن للقائد المؤثر الفاعل أن يحققه، في أوقات الأزمات. فمثلاً، كان فرانكلين دي لانوروزفلت (Franklin Delano Roosevelt) قائداً مؤثراً جذاباً، استطاع قيادة الولايات المتحدة الأمريكية والخروج بها مما كانت تعانيه من اكتئاب وأزمة اقتصادية خانقة، ومن ثم تهيئة الشعب للدخول في الحرب العالمية الثانية، وفي المقابل، كان أدولف هتلر (Adolf Hitler) أيضاً قائداً مؤثراً ساحراً، استطاع أن يمنح شعبه المهزوم القوة والأمل والقدرة، وهكذا، يمكن أن يكون للقادة المؤثرين قدرة وتأثير عظيمان. وتبقى الطريقة التي يوظفان بها تلك القدرة العظيمة وذلك التأثير المدهش، هي التي تحكم إذا ما كان تأثيرهم إيجابياً أم سلبياً.

وعلى كل حال، تعيش معظم المجتمعات في سلام واستقرار، ولا تتعرض لخطر دائم. وهنا قد يتعذر تحقيق تلك الرؤية النبيلة لتحقيق رسالة سامية عظيمة، وعليه، ربما تذب قيمة التأثير في الحاجة اليومية وتحقيق التقدم خطوة بعد أخرى، وهكذا، نجد أن القادة المؤثرين الملهمين، ليسوا بالضرورة دائماً هم الأفضل.

«[يفترض في القائد الملهم] التحلي بالقدرة الساحرة على النطق بالكلام التي [تمكنه] من تحفيز عماله للعمل الجاد للفوز بثقة المستثمرين، المحللين وجعلهم في شك دائم أنهم لم يحققوا الأفضل بعد».

- راكيش خورانا (Rakesh Khurana)، أستاذ جامعي

القادة التحوليون يركزون

على الأفراد والعمل

على النقيض من القادة المؤثرين الفاعلين، ينزع القادة التحوليون لإعادة صياغة مؤسساتهم من خلال مناشدتهم لشعبهم، واكتساب ثقتهم واحترامهم، وليس عبر قوة شخصيتهم، ويحقق القادة التحوليون ما يطمحون إليه من نتائج، عن طريق اهتمامهم الشديد بمجموعتهم أو فريق عملهم، من خلال:

- تحديد رؤية واضحة ومؤثرة.
- شرح أهمية ثمار تلك الرؤية.
- توفير طريق واضح لتحقيق تلك الرؤية.
- توظيف العقائد لتحقيق رؤاهم.
- العمل بثقة، وتقاؤل وإرادة حرة.
- تشجيع الأفراد للعمل كفريق، أكثر من العمل كأفراد، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- مساعدة الأفراد على اتخاذ قرارات صائبة تهدف لتحقيق فائدة الجميع.

على صعيد آخر، نجد أن قدرة القادة التحويلين على توضيح رؤيتهم وتحديد هدفهم، هي التي تجعلهم فاعلين ومؤثرين، فيدفعون فريق عملهم لتحقيق ذلك الهدف؛ إذ يثقون في أعضاء فريق عملهم، يوفر لهم كل ما يحتاجونه من موارد، ويشجعونهم باستمرار على السير قدماً إلى الأمام.

«كانت تلك هي ساكاقاويا (Sacagawea)، مراهقة شوشونية⁽¹⁾، قادت رحلة لويس (Lewis) وكلارك (Clark)

(1) الشوشون أو الشوشونيون: مجموعة من قبائل الهنود الحمر، كانت تنتقل في أرجاء كاليفورنيا، كولورادو، أيداهو ووايومنغ - في الولايات المتحدة الأمريكية اليوم.

الاستكشافية عبر أكثر طرقاتها وعورة وخطورة، لكن عليك أيضاً ألا تنسى أن لويس لا بد أن يكون قائداً عظيماً هو الآخر، لأنه قبل أن يخضع لقيادة مراهقة هندية تبدو أنها كانت تدرك ما تفعله، غير أنه لم يحدث أن التقاها من قبل مطلقاً».

- دوقلاس ت. هول (Douglas T.Hall) مدير اللجنة التنفيذية لمؤتمر المائدة

المستديرة للتنمية

القادة البراغماتيون

من الخيال إلى الحقيقة

تتمثل أكثر سمات القادة البراغماتيين وضوحاً، في تركيزهم على المؤسسة، أكثر من اهتمامهم بالأفراد، فالقادة البراغماتيون يواجهون حقائق بيئة الأعمال؛ يصفون للحقيقة ويستوعبون، بصرف النظر إن كانت جيدة أو سيئة، تبعث على الأمل أو تثبط الهمة وتثير الرعب، وهم مؤثرون وفاعلون لأنهم:

- يمتلكون رؤية يمكن التسليم بها لتغيير الوضع الراهن.
- ينصتون بانتباه شديد لشعبهم.
- يتخذون قرارات واقعية، مبنية على حقائق ثابتة، من أجل مصلحة المؤسسة.

- يستعملون الأرقام.
 - يضعون الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة لضمان أداء المهمات.
 - يفوضون المسؤوليات إلى من يثقون بهم من الأشخاص.
- وصحيح.. قد تعوز القادة البراغماتيين تلك القدرة الهائلة على التأثير والإثارة التي تتحلى بها بقية أنواع القادة، غير أنهم على كل حال، يؤدون واجبهم، وتتجلى قدرة القادة البراغماتيين وأهميتهم عندما تمر المؤسسة بأوقات صعبة أو عندما تتعرض بيئة العمل لاضطراب شديد، يصعب معه تحقيق الرؤى المستقبلية، وأيضاً عندما تشتد الحاجة لرؤية مألوفة على المدى القصير.
- ومع هذا كله، نجح ميريوذر لويس (Meriwether Lewis) وويليام كلارك (William Clark) في تحقيق هدفهما من رحلتهما باتجاه الشمال الغربي، فعندما بلغا المحيط الباسيفيكي في شهر أبريل من عام 1805م، كتب لويس أنه: «مسرور جداً لتحقيق هذه الأمنية التي طالما حلم بها لإنجاز هذه الرحلة الاستكشافية».

القادة المؤثرون يركزون دائماً على المستقبل

بشكل عام، تعلم القادة المؤثرون اليوم، وأيضاً الذين سوف يكون لهم دور في المستقبل، كيفية:

- التركيز على المستقبل. فيبتكرون رؤية، يشرحونها لمجموعتهم، ومن ثم يتمسكون بها ويجتهدون لتحقيقها. إذ يدركون كيف يمكن دمج وحدتهم أو مؤسساتهم في الصورة الكبيرة، وينظمون مهمات قصيرة المدى لتحقيق أولويات على المدى البعيد.
- التعامل مع المواقف الغامضة الملتبسة، والاستعداد للتصدي للمخاطر المحسوبة العواقب، والقدرة على إدارة مستويات خاصة من التمزق والتشتت والتشويش والصراع، والاستعداد لتغيير مواقفهم حالما تتوافر لديهم معلومات جديدة.
- التثبيت بالهدف. إذ يتشبثون بقرارهم الإيجابي ويركزون عليه مناضلين من أجل تحقيق هدف أو رؤية، مهما كانت العوائق والعقبات.
- التواصل بطريقة رائعة فاعلة. إذ يدركون كيف يكتبون بوضوح تام، يصفون بانتباه شديد، ينظمون الاجتماعات ويديرونها، يعرضون القضايا والموضوعات ويشرحونها، يناقشون ويتحدثون أمام الملاء.

- الدهاء السياسي. إذ يتصفون بإحساس راسخ بقوة بنية مؤسساتهم، ويصفون بانتباه شديد لاهتمامات أكثر مجموعاتهما تأثيراً، ويدركون تماماً إلى أين يتجهون للحصول على حاجتهم من الدعم والموارد.
- التحكم في رباطة الجأش. إذ يدركون كيف يتمسكون بهدوئهم في لجة الاهتياج والاضطراب والفوضى والارتباك.
- الوعي بال شخصية الذاتية، فهم يعرفون أنفسهم كما ينبغي ويدركون أن أسلوب تصرفهم وسلوكهم يؤثر حتماً في الآخرين.
- الاهتمام بالآخرين والحرص على مصالحهم، فهم يتمتعون بقدرة واضحة لاستشعار احتياجات الناس، اهتماماتهم وأهدافهم المهنية.
- التحلي بروح الفكاهة والدعابة، فعندما يسمح الوضع بذلك، يدركون كيفية إشاعة ما يكفي من المرح والحبور لإنعاش النفوس وتبديد التوتر وسط المجموعة.

فكرة: كن أنت نفسك التغيير الذي تتشده، كن قدوة تحتذى للسلوك الذي تحاول تشجيعه.

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

التقييم الذاتي: صفات القيادة الفاعلة

ترتبط الأسئلة الآتية بصفات القادة المؤثرين. فاستعملها لتحديد ما إذا كنت تتحلى بتلك الصفات. ومن ثم استعمل النتائج لترى ما إذا كنت سوف تركز لصقل مهاراتك القيادية

لا	نعم	صفات القادة المؤثرين
		التركيز على المستقبل
	✓	1. هل لديك رؤية واضحة؟
	✓	2. هل شرحت رؤيتك بوضوح لمجموعتك؟
		التشبث بالهدف
	✓	3. هل تحتفظ بسلوكك الإيجابي المركز في نضالك من أجل هدف ما، رغم ما يعترض سبيلك من عوائق؟
		التعامل مع المواقف الغامضة الملتبسة
	✓	4. هل لديك استعداد للتصدي للمخاطر المحسوبة العواقب؟
	✓	5. هل لديك القدرة اللازمة لإدارة مستويات خاصة من التمزق والتشتت والصراع؟
		التواصل بطريقة رائعة فاعلة
✓		6. هل تعنى بالإصغاء بانتباه شديد (أكثر من عنايتك بتحضير إجابة جاهزة قبل أن يكمل الشخص الآخر حديثه)؟
	✓	7. هل ترتاح لإدارة الاجتماعات؟

ص	نعم	صفات القادة المؤثرين
✓	✓	8. هل ترتاح عندما تضطلع بمهمة عرض الموضوعات ومخاطبة العامة؟ ----- 9. هل تتمتع بالمهارات اللازمة لمناقشة حزمة من الموضوعات في ذات الوقت؟ ----- الذكاء السياسي ----- 10. هل تستطيع أن تخطط لنفسك بنية القدرة الحقيقية لمؤسستك؟ ----- 11. هل تستطيع توضيح اهتمامات أقوى المجموعات في مؤسستك؟ ----- 12. هل يمكنك تحديد أولئك الأشخاص داخل مؤسستك الذين تلجأ إليهم لطلب الدعم عندما تحتاج إليه؟ ----- 13. هل تعرف من أين تحصل على ما تحتاج إليه من موارد؟ ----- الوعي بال شخصية الذاتية ----- 14. هل تعي أو تستطيع أن تصف كيفية تأثير سلوكك الشخصي على الآخرين؟ ----- رباطة الجأش ----- 15. هل تحتفظ بهدوئك ورباطة جأشك في الحالات التي تشيع فيها الفوضى ويعم الاضطراب والارتباك؟ ----- الاهتمام بالآخرين والحرص على مصالحهم ----- 16. هل تستشعر احتياجات الناس، اهتماماتهم وتطلعاتهم المهنية؟ ----- 17. هل يؤكد أعضاء الفريق العامل لديك أنك حقاً تبدي نوعاً من الاهتمام بالآخرين وتحرص على مصالحهم؟ ----- القدرة على توظيف حس الدعابة والفكاهة ----- 18. هل تعرف كيف توظف روح الدعابة والفكاهة لتبديد الضغط والتوتر أو التغلب على مواقف مزعجة؟

إن أجبت بـ (نعم) عن معظم هذه الأسئلة، فيعني هذا أنك تتحلى بصفات القائد الفاعل المؤثر.

أما إن أجبت عن بعض الأسئلة أو معظمها بـ (لا)، فيعني هذا أنك ربما تكون بحاجة لتطوير تلك الصفات القيادية الفاعلة وتعزيزها.



كيف يمكنك اكتساب المهارات القيادية؟



ليس ثمة شك أن التحول إلى قائد لا يتم عن طريق التناضح⁽¹⁾.
فإن أردت أن تصبح قائداً، لا بد لك أن تعمل من أجل تحقيق رغبتك.
وصحيح.. ربما تتقن بعض مهارات القيادة. كأن تكون لديك مهارات
تواصل رائعة، أو ربما تكون لديك فكرة ذكية عن رؤيتك وهدفك.
وأكثر من ذلك: قد تتمتع بتلك الموهبة التي تمكنك من القدرة على
حث الآخرين وتحفيزهم وتأجيح مشاعرهم، لكن مع هذا كله، إن
كنت تفتقر لبعض المهارات، كالعرفة مثلاً، أو الخبرة والتجربة،
فعليك أن تذهب لتبحث عنها!

(1) التناضح، ويعرف أيضاً بـ (التنافذ) أو الأوزموزية: نزعة الموانع إلى النفاذ، عبر غشاء شبه منفذ، من الوسط الذي تكون فيه أقل تركيزاً إلى الوسط الذي تكون فيه أكثر تركيزاً، فيتم التعادل بينها على جانبي الغشاء، ويعرف الضغط الناشئ عن اختلاف درجتي تركيز محلولين، يفصلهما غشاء شبه منفذ، بـ (الضغط التناضحي) أو الضغط الأوزموزي. وللتناضح أهمية كبرى في العمليات الحيوية التي تجري في النباتات والحيوانات على حد سواء، فمثلاً يمكن جذور النباتات من امتصاص الماء، يساعد في المقابل الأغذية المتمثلة على النفاذ عبر جدران القناة الهضمية إلى مجرى الدم (المترجم).

كن مناضلاً لكي تتحول إلى قائد

أما كيف؟ فأليك فيما يأتي بعض الاقتراحات:

التحق ببرامج رسمية لتعليم القيادة، فثمة برامج عديدة للتدريب على الإدارة، فاحرص على الالتحاق بالبرامج التي صممت خصيصاً للقيادة. وإن كان ذلك من قبل شركات استشارية أو جامعات، فإن تلك البرامج قد تشتمل على ورش عمل تنظم في عطلة نهاية الأسبوع أو برامج على مدار العام، تشمل سائر المهارات القيادية بمختلف أنواعها، وربما اختلف أسلوب التدريب من مناقشة موضوع ما والاضطلاع بدور ما، إلى ألعاب تبدو تحليلية أو وسائل لصنع القرار.

تعلم من التجربة. وحتى هنا، ينبغي ألا يكون تعلمك بطريقة منفعة أو سلبية، فكر بطريقة إستراتيجية في الكيفية التي سوف تمكنك من اكتساب التجربة التي تحتاجها، وفيما يأتي بعض وسائل تساعدك في الحصول على تجربة حقيقية للقيادة:

- احرص على تعيينك للاضطلاع بمشروعات تمثل تحدياً حقيقياً، تفرز مشاكل جديدة وغير مألوفة، لكي تعمل على معالجتها والتغلب عليها. كالتحاقك بالعمل مع فريق لا يتفق مع طبيعة وظيفتك أو يتقاطع معها أو انضمامك إلى

فريق يضطلع بمهمة دمج مؤسسة في أخرى أو يتولى مهمة تحقيق مكاسب للمؤسسة.

- كن منتبهاً دائماً، وحاول ملاحظة المواقف من مختلف وجهات النظر، وراقب الأسلوب الذي اعتمده مختلف الأشخاص للتغلب على مشاكل شبيهة بما تعكف أنت على معالجتها.

- لا تخشى الفشل أبداً. فربما تتعلم من الفشل مرة وحتى مرتين، أكثر مما تتعلم من النجاح المستمر طوال الوقت. ويبقى الشيء الأهم هو أن تتحمل مسؤولية فشلك، وتعرف كيف يمكنك أن تحقق الأفضل في المرة القادمة.

- التحق بوظائف مختلفة؛ لا تلتصق بعمل واحد أو أعمال محددة تؤديها طيلة حياتك.

- حاول الحصول على معلومات وملاحظات. اطلب إلى الآخرين إبداء رأيهم في الطريقة التي تؤدي بها عملك؛ وافتح قلبك وعقلك لكل نقد بناء يساعدك في إنجاز مهمتك.

- احرص على الانضمام إلى الأعمال التي تضمن تعاقب برامج التدريب، فمن شأن هذه البرامج مساعدتك في

تطوير مهاراتك الإدارية والتقنية ومهارات العمل والتواصل
في مختلف الأدوار وصقلها.

احرص على الحصول على معلم مخلص، ناصح أمين
ومستشار حقيقي. قد يبدو كل من المعلم المخلص، الناصح الأمين
والمستشار الحقيقي، مصادر رائعة للتمتع بالمعرفة عن القيادة، غير
أن النتائج تكون مختلطة، إذ ينبغي أن يتحلى كل واحد من هؤلاء
بالتجربة والخبرة التي تود الحصول عليها، والرغبة الصادقة
لمساعدتك لبلوغ هدفك، كما ينبغي عليهم الاحتفاظ بعلاقة إيجابية
معك.

تعلم كيف تتأقلم

على مختلف أشكال القيادة

يكمن السر الذي يمكنك من الحصول على أعظم فائدة ممكنة
من كل تلك الأنشطة التي تهدف إلى تعلم القيادة، في القدرة على
التنسيق والانسجام بينها، فحدد نوع المعرفة، المهارات والتجارب
والخبرات التي تتشدها، ومن ثم خطط للطريقة التي يمكنك من
اكتسابها في أسلوب متكامل.

ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟

الأمير والفقير:

عندما كان الخياط يحيك كفة بنطاله الجديد، افترض جوزيف (Joseph) أنه لابد أن يكون طارق (Tariq) يتمتع بنفوذ خاص. فربما لم تكن تدرك مطلقاً أن كليهما قد تمت ترقيته في ذات الوقت. فقيم الاختلاف إذن! ترسل لطارق وجبات غداء في أثناء إدارته للاجتماعات في الغرفة المخصصة لها، ويتبادل أطراف الحديث مع رؤساء الأقسام في مكاتبهم، كما يتجول في الردهات مع الشخصيات المرموقة من الإدارات الأخرى، أما جوزيف، فيعمل كالفرس، يعالج الأزمات المالية، ينظم اجتماعات فريق العمل ويستأجر عمالاً وموظفين جددًا، لكن كل أعماله تلك لم تستطع أن تكسبه أي نوع من التميز والاهتمام، كما فشلت في انتزاع الاعتراف بأي نوع من الفضل والتقدير لعمله، وقد كان الاجتماع هذا الصباح مذلًا ومخزياً، ففي كل مرة يبدي طارق وجهة نظر حول موضوع ما، يومئ الجميع برؤوسهم أن نعم، في إشارة لموافقتهم على ما ذهب إليه طارق، حتى إذا جاء دور جوزيف في الحديث، انهالوا عليه بوابل من الأسئلة، وكأنهم لا يثقون فيه كما ينبغي، فتطلع جوزيف إلى المرأة مندهشاً، إذا ما كان ارتداء بذلة كبذلة طارق، قد يكون كافياً لتحقيق كل تلك المكاسب... أو أن ثمة شيئاً آخر كان ينبغي عليه عمله؟

إن أشكال الإدارة هي مجرد تأقلم للسلوك على موضوعات محددة. فالمديرون المؤثرون يتعلمون، يطبقون ما اكتسبوه من التعليم، ويبدعون في كل واحد من أنواع الإدارة الستة، وحتى إن كان قد تم عرض هذه الأساليب الإدارية بوصفها سلوكيات منفصلة، إلا أنها يمكن أن تتداخل في حال دعت حاجة إلى ذلك.

أساليب الإدارة			
الأسلوب	صفاته	متى يكون مفيداً؟	مثالبه
قسري	يصدر القادة أوامره ويتوقعون طاعتها.	<ul style="list-style-type: none"> - عند حدوث تحولات في الأوضاع. - في الكوارث الطبيعية أو التي من صنع الإنسان. - التعامل مع مصاعب العمال ومشاكلهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - يحول دون مرونة المؤسسة. - يضعف همة العامل.
سلطوي	يحدد القائد الهدف كله، ومن ثم يدفع الشعب لاتباعه.	<ul style="list-style-type: none"> - عندما يفقد العمل بوصلة اتجاهه ويكون في حاجة لتوجيه دفته. - عند انكماش العمل التجاري وتقهقره. 	<ul style="list-style-type: none"> - ربما لا يكون هدف القائد هو الأفضل. - ربما يختلف العلماء والخبراء مع القائد.

اندماجي	يفترض القائد أن مصلحة الشعب هي أولوية عليا.	- عند الحاجة لتعزيد تلاحم الفريق. - عند الحاجة لرفع المعنويات.	- ربما سمح باستمرار الأداء الضعيف للعامل دون مراجعة. - ربما فقد العاملون الإحساس بالتوجه.
ديمقراطي	يتيح القائد للعمال فرصة المشاركة في صنع القرار.	- عند الحاجة لبناء مرونة مؤسساتية، وتعزيز روح المسؤولية.	ربما فشل في اتخاذ القرار وأدى لنوع من التشويش والارتباك.
توجيهي	يحدد القائد مستويات أداء عالية.	عندما يندفع العمال الذين يتحلون بهمة عالية للعمل من تلقاء أنفسهم.	- ربما يبدو مدمراً للعمال الذين لا يستطيعون تحقيق مستويات أداء عالية. - ربما أدى لامتناع بعض العمال واستيائهم.
تدريبي	يركز القائد على تطوير المهارات الشخصية.	عندما يرغب العمال في التغيير وتحسين مستوى المهنة.	يفشل في حال قاوم العمال التغيير.

صحيح.. ربما وجدت أن بعض هذه الأساليب الإدارية أكثر وفاءً بالفرض من غيرها، لكن كلما استطعت اكتساب مجموعة من الأساليب وتطويرها، كان أداؤك أفضل بصفتك قائداً.

طور أسلوبك في القيادة بحيث يستجيب لحاجات أفرادك.

امنح هؤلاء الذين يضطلعون بمهمة التفاوض حرية اتخاذ القرار، وفر التدريب لأولئك الذين تحتاج مهاراتهم وثقتهم لمزيد من الدعم والتشجيع، حدد اتجاهات واضحة لأولئك الذين ترى أنهم في حاجة لرقابة صارمة.

ماذا كان بوسعك أن تفعل؟

أتذكر ورطة جوزيف (Joseph)؟

نعرض لك فيما يأتي اقتراحات الناصح الأمين والمستشار المخلص:

هل ثمة شيء آخر كان على جوزيف فعله؟ أجل. إنه في حاجة لكي يقرر بالضبط ما يريده حقاً. فثمة اختلاف جلي بين أن تكون مديراً أو أن تكون قائداً. فالمديرون ينفذون ويؤدون العمل، أما القادة فهم الذين يحددون طبيعة العمل الذي ينبغي فعله، فكل منهما قيمته ومكانته، وكلاهما يستطيع الاضطلاع بالإدارة أو القيادة أو بهما معاً، لكن جوزيف في حاجة لكي يقرر: أيهما يود أن يكون، مديراً أم قائداً؟

يجب ألا ينخدع جوزيف بالمظاهر، فربما كان طارق يمارس لعبة السياسة وليس لعبة القيادة، فربما قلت الأمر من يده في المدى القصير، أما على المدى البعيد، فلا محالة أن ما يمارسه اليوم من لعبة سياسية، سوف يكون وبالاً عليه إن فشل في تحقيق نتائج ملموسة، فلنفترض أن طارقاً يمارس لعبة القيادة، فيقضي وقته في العمل مع الآخرين لتحديد هدف، ومن ثم يركز جهد الأفراد ويحشد الموارد لتحقيقه، ويقلق بشأن تحقيق الاتحاد وحشد الطاقة لإنجازه، فإن كان الحال كذلك، فلا غرو أن ينصت الناس له ويشركونه في اجتماعات مهمة.

أما جوزيف، فيقضي وقته وهو يطحن أسنانه بسبب معالجته للأزمات المالية ووضع الموازنة، إعداد التقارير وتوظيف أفراد جدد... يفعل ذلك كله من أجل إنجاز أهداف حدها آخرون. ويضطلع بأعمال تقنية وإدارية، فكلاهما مهم وله مكانته، وربما كان كل منهما في أسعد لحظات حياته وهو يؤدي ذلك النوع من العمل، غير أنه يجب على جوزيف ألا يرتكب خطأ، فيفترض أن العمل الشاق وتحقيق نتائج مع التركيز على الإدارة، سوف يؤهله لكي يكون قائداً، للمديرين منظومة مهارات جد مختلفة، يمكن تسميتها وتطويرها، لكن الأمر يتطلب تركيزاً دائماً وعملاً لا ينقطع.

كيف تبتكر رؤية؟



الرؤية هي صورة تتطبع في الذهن لما تأمل تحقيقه من نتيجة: كيف تبدو؟ كيف تعمل؟ إلى أي شيء يمكن أن تقضي؟ وكيف يمكن للأشياء أن تتغير بموجبها؟ وتعد الفكرة البسيطة، الواضحة الراسخة التي تحقق مستقبلاً أفضل، أهم عوامل التحفيز للقائد. حيث يعود إليها من وقت لآخر، شارحاً فوائدها ومواءمتها لمختلف الجمهور في أثناء عملك لإبقاء جذوة الحماس مشتعلة في نفوسهم. وفي الحقيقة، ليس مهماً أن تكون الرؤية مثيرة للإعجاب، فربما كانت أروع الرؤى تلك التي تبدو أبسطها، إذ يكفي أن تكون إستراتيجيتها مبنية على تحقيق الفائدة لأكبر قطاع ممكن من عملاء الشركة، أخذة في حساباتها المخاطر المحسوبة.

أين موقع رؤيتك من المشروع التنظيمي؟

في عالم المهنة، يختلط معنى الرؤية مع مفاهيم مهمة أخرى، عرضاً لمهمة، إستراتيجية موضوعية ذات علاقة بالهدف، أو حتى شعارات. غير أن الرؤية، مع اتصالها بتلك المفاهيم، تستوعبها جميعاً وتضفي عليها معنى.

ما الذي يشكل الرؤية الواضحة المحددة

ويمنحها القوة والسلطة؟

توفر الرؤية عادة صورة واضحة لمستقبل أفضل، إذ تحمل في طياتها الثقة، الإخلاص، الوفاء، الولاء والأمل لكل عضو عامل في هذه المؤسسة أو تلك. كما تصبح مرشداً للمؤسسة لكي تتحول من معتقداتها، آرائها، أنشطتها وأهدافها القديمة، إلى رؤية مستقبلية تتواءم مع متطلبات تغيير المؤسسة وضرورات البيئة الاقتصادية. وعليه، لا بد أن تكون الرؤية:

- بسيطة وواقعية. وتستجيب لجوهر قيم المؤسسة ومبادئها.
- مشتملة على تحدٍ، لكنه حقيقي، ومن نافذة القول أنه من الفيد للرؤية أن تجيء في لغة رفيعة، إن كنت تريد لها أن تكون مواتية بما يكفي لكي تعنى بلب متطلبات الناس واحتياجاتهم لتحقيق الإنجاز، الاعتراف بالفضل ونوع من الانتماء، لكن ينبغي أن تكون تلك اللغة الرفيعة سهلة التحول إلى إستراتيجية تنافسية حقيقية، ويمكن أن تكون الأهداف جريئة تتسم بروح المغامرة، لكن يجب أن تكون أيضاً قابلة للتنفيذ.
- مركزة، بحيث تكون دليلاً لاتخاذ القرار.

- مفيدة لحاملي أسهم المؤسسة من عملائها والعاملين فيها. إذ يجب أن تحدد مكاسب هذه الفئات المختلفة بوضوح لا لبس فيه ولا غموض.
 - سهولة الشرح والاستيعاب، وحتى إن كانت عملية تطبيقها معقدة، يجب أن يكون شرحها مبسطاً، فالناس عادة لا يدعمون شيئاً لا يستطيعون فهمه واستيعابه.
- «عندما يكون الطريق أمامك غير واضح، فلن تزيد الرؤية على أن تذهب بك بعيداً».

- لورين قاري (Loren Gary)، صحفي

طور رؤيتك

وقد يكون لديك انطباع عام لما تود أن تحققه مؤسستك، ولكن لكي تبتكر رؤية، عليك اتباع الخطوات الآتية، لتضمن شراء أكبر قدر ممكن من أسهم المشاركين:

اهتم أولاً بالقيم المشتركة وأهداف المؤسسة. لن تستطيع تحقيق شيء إن أنت لم تلتزم بمبادئ المجموعة ومعتقداتها، احتفظ بكل ما ترى أنه مهم ومفيد من الرؤية والمهمة السابقتين، إذ ليس ضرورياً أن ترمي كل الماضي خلفك لكي تتحرك إلى الأمام.

ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟

توقعات هائلة:

عندما تسلمت جيسिका (Jessica) إدارة القسم، كانت تدرك أن واجبها يحتم عليها القفز به إلى القرن الحادي والعشرين، غير أنها أصيبت بالإحباط بسبب ماري (Mary)، مستشارتها ورئيستها، لأنها لم توفر لها ما كانت تحتاجه من دعم، لقد فرغت للتو من مناقشة إستراتيجية القسم الجديدة للمرة الرابعة، فبدأت جيسिका تشعر أن ماري تماطلها، إذ كلما سألت الأولى الأخيرة: «إلى أين ترين أن القسم يسير؟»، أعادت الأخيرة السؤال ذاته على الأولى: «إلى أين ترين أن قسمك يسير؟». وصحيح.. ربما قدمت ماري أحياناً اقتراحاً مبهماً أو أبدت علامة تدل على الحث والتشجيع، لكن ليس هذا ما تبحث عنه جيسिका، فلماذا لم تخبر ماري جيسिका بما كان ينبغي عليها فعله؟ لا سيما أن ماري هي الرئيس! وعليه، كان ينبغي أن تكون هي الشخص الذي يمتلك رؤية عظيمة؛ أليس كذلك؟

ترتبط الإستراتيجية الهادفة بتوضيح المهمة التي تتصل

بالرؤية: الحفرة الكبيرة في بوسطن، ماساتشوستس

لا ينحصر دور الرؤية فقط في ما تفعله المؤسسة، بل يتعداه لشرح سبب وجودها، فالرؤية تنفخ الحياة في توضيح المهمة، فهي تربط بين صورتني ما يمكن تحقيقه، والسبب الذي جعله شيئاً جيداً لكي يتحقق.

يعد مشروع المواصلات المتمثل في النفق المركزي (الحفرة الكبيرة) أضخم مشروعات الطرق السريعة في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، وأكثرها تعقيداً، تقنية وتحدياً. إذ يعد المشروع من ازدحام الحركة بشكل مثير، ويسهل مهمة السير في أقدم مدن أمريكا وأكثرها ازدحاماً. كما يعمل على تحسين مستوى البيئة، ويضع قاعدة صلبة لنمو اقتصادي مستمر لملايين مواطني إنجلترا الجديدة خلال القرن القادم.

يحدد توضيح هدف المنظمة من خلال تحديد ما تفعله.

ولتذليل المشاكل التي تعوق الحركة وتهدد مستوى المعيشة في بوسطن وإنجلترا الجديدة، سوف نستبدل الطرق الإسفلتية السريعة بأنفاق سريعة، ونوسع حلقة الربط (أ- 90) عبر نفق يمتد حتى مطار لوقان.

يعد الهدف الإستراتيجي نتيجة ملموسة في المدى القريب، وليس سبباً راسخاً للبقاء.

سوف يكتمل العمل في حلقة الربط (أ- 90) من امتداد ماس بايك (Masspike) حتى نفق تيد وليامز (Ted Williams) في العشرين من يناير عام 2003م.

يعد الشعار إيجازاً سريعاً.

فالحفرة الكبيرة: تستحق الانتظار.

«قال راهب بوذي ذات مرة: «عندما تغسل الأطباق، فاغسل الأطباق». في البداية، بدت لي فكرة الناسك البوذي التأملية بدهية، لا تتطوي على مبدأ محدد، لكن من خلال التأمل، بدأ مغزاها يتجلى. وأخيراً، ترجمتها في عبارة لها دلالة عظيمة: عندما تكون مسؤولاً، فكن مسؤولاً». وتعني المسؤولية ضرورة الاضطلاع بتحقيق مستقبل أفضل».

- غوردون سوليفان (Gordon Sullivan) رئيس أركان الجيش الأمريكي (متقاعد)

ناقش أفكارك مع مختلف المساهمين، وتحدث إلى رؤسائك ومرؤوسيك واستخدم خطوط الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) للحصول على معلومات مهمة، ملاحظات وتوجيهات ودعم مبكر من مختلف المهن والأقسام، وحاول اكتشاف ما يريدونه وما يحتاجونه، وأهم من هذا كله: حاول الوقوف على الأسلوب الذي يتعاملون به مع رؤيتك.

تأكد جيداً أن كل وجهات النظر قد أخذت في الحسبان وحظيت بالاهتمام، فربما أدى الفشل في الإصغاء لمجموعة تتمتع بالسلطة أو صوت نافذ، إلى الفشل فيما بعد، فمثلاً، قد يحجم بعض المساهمين عن دعمك في الأوقات الصعبة، فربما ترتب على فشلك في الأخذ بعين الاعتبار لرأي مجموعة مهمة، فشل رؤيتك في الاستجابة لكل الاحتياجات التنظيمية التي لها علاقة بمؤسستك.

وظف نتائج بحثك بحكمة وروية، واجمع بين كل ما تعلمته في أثناء بحثك عن تعريف الرؤية العملية والمركزة على هدف محدد؛ لأنه لا شك أن الرؤية الفاعلة قابلة للتنفيذ، حتى وإن كانت تفيض بالطموح، فلا بد أن تمتلئ نفسك أنت، وأعضاء فريق عملك وشركاؤك، بمنظومة النتائج نفسها التي يمكن تحقيقها.

اطلب إلى فريقك توفير مراجعات للحقيقة للمساعدة في توضيح الرؤية. استمع إلى أولئك الأشخاص المقربين إليك. وتحلى بالمرونة اللازمة، فربما تكون في حاجة لإعادة تقييم رؤيتك ومراجعتها باستمرار حتى تصل إلى رؤية صحيحة.

اشرح فوائد الرؤية بشكل واضح لكل المعنيين، حدد فوائد رؤيتك، ليس لوحدة فحسب، بل لكل العاملين في المؤسسة، المساهمين والعملاء أيضاً؛ فإن أدرك المساهمون: «ما الذي تحمله لي هذه الرؤية في طياتها؟» فسوف يرحبون بالرؤية، بل ويعانقونها ويقدمون لها كل ما يطلب إليهم من دعم.

فكر بمنطق الاستجابة لاحتياجات الإنسان الحقيقية. يريد الناس تحقيق الإنجاز، لأنهم يريدون الشعور بالانتماء إلى الإنسانية، كما يرغبون في الشعور في احترام الذات والتحكم في حياتهم، فإن كانت رؤيتك تساعد على الاستجابة لهذه الاحتياجات، فسوف تحظى بدعم غير محدود.

ماذا كان بوسعك أن تفعل؟

أتذكر ورطة جيسिका (Jessica)؟

نعرض لك فيما يأتي اقتراحات الناصح الأمين والمستشار المخلص:

ثمة اختلاف لا تخطئه عين بين الرئاسة والقيادة؛ فالرئيس هو الشخص الذي يضطلع بمسؤولية المنظمة المعنية لإنجاز أهدافها. أما القائد فهو الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق هدف عام. وفي معظم المنظمات اليوم، لا يستطيع الرئيس أن يكون واضحاً فيما يتعلق بأهداف المنظمة، ومع ذلك، تتغير بيئة العمل بوتيرة سريعة، بل شديدة السرعة.

فربما كانت جيسिका تدرك طبيعة عملها ودورها الذي ينبغي عليها الاضطلاع به، أكثر مما كانت تفعل رئيستها؛ إذ كانت تحدد الرؤية بنفسها، ثم تأتي لتناقشها مع رئيستها، ومن ثم تدفع لتنفيذها، وبالطبع، سوف ترتكب أخطاءً، لكنها في المقابل سوف تتعلم في أثناء أدائها لعملها، ومن ثم تجري التعديلات الضرورية كلما تبين لها خطأ في مكان ما، أما أكبر خطأ قد تقع فيه جيسिका، فهو انتظارها لرئيستها لكي تخبرها بطبيعة أهدافها التي ينبغي

عليها إنجازها. وهكذا، وجدت نفسها مضطرة لتحديد أهداف إدارتها، وشراء نفسها من رئيستها وإبقائها على اطلاع دائم بما تحققه من تقدم. وعليه، أصبحت جيسكا بصنيعها هذا هي القائد، وليس رئيستها ماري (Mary).

ربما سألت جيسكا نفسها: «إن أنا رجعت إلى أحد رؤسائي المباشرين، فهل تظن أنه كان سوف يقول لي: إن وجهتنا واضحة جداً، وكذلك ما ينبغي علينا إنجازهُ من أهداف؟» أو إن رده سوف يكون: «لماذا لم نخبرنا جيسكا بما كان ينبغي علينا أن نفعله؟». هل سوف يكون رؤساؤك المباثرون واضحين فيما يتعلق بما تريدونه منهم؟ هل أنت قائد أم تابع؟

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

قائمة لابتكار رؤية والمحافظة عليها

أكمل هذه القائمة لرسم «صورة» لما تأمل فيه من رؤية:
كيف تبدو، كيف تعمل، وماذا يمكن أن تحقق من نتائج؟
ومن ثم استخدم ما تتوصل إليه من نتائج للاحتفاظ بسجل رؤيتك
والمساعدة في تسويقها للآخرين.

١. اجمع معلومات لرؤيتك

اكتب وصفاً عاماً لما تأمل الوصول إليه من نتيجة.
أود توسيع منتجي الناجح لخط إنتاج مستمر، بحيث يصبح علامة تجارية معروفة.

ما المعلومات الضرورية التي تحتاجها لتعريف الرؤية بتفاصيل أوفى؟
احتاج لإجراء مسح وسط عملائي الحاليين لأرى ما هي المميزات الإضافية أو الاختلافات التي تثير
شهيتهم لشراء منتجي.

من داخل المنظمة أو المؤسسة يستطيعون توفير معلومات وملاحظات ودعم مبكر؟ ما الذي تحتاجه منهم؟

أحتاج موافقة رئيس القسم على هذا التوسع، كما أحتاج لمعلومات من قسمي التسويق والبيع بالإضافة
لتعاونهما

معلومات وملاحظات وأفكار:

سوف أجتمع مع رئيس قسم المنتجات الجديدة. كما سوف أستطلع آراء زملائي في الشركات الأخرى
حول أفكاري.

من تظن سوف يعارضون هذا الجهد؟ ما الأسئلة التي تود توجيهها إليهم؟
سيعارضني رؤساء إنتاج آخرون لم تكن منتجاتهم موفقة، سوف أطلب إليهم تبادل الأفكار، وربما

شمل ذلك انتقاء بعض نسخ من منتجاتهم وضمها إلى منتجاتي، وقد ترفض نائبة مدير الشؤون المالية الموافقة على ما نحتاجه من موارد مالية إضافية، أتتدّ سوف أسألها عن الإجراءات المبدئية التي تحتاجها للموافقة على الخطة.

المعلومات والملاحظات أو ما يعرف بـ (التغذية المرتدة):
أحتاج لمعلومات من العملاء والزملاء، كما لا أستغني عن ملاحظاتهم. فللفريق التسويق معرفة جيدة بالسوق، ولهذا سوف أطلب معلوماتهم وملاحظاتهم.

٢. ابتكر الرؤية

اشرح الفكرة ووضحها.
سوف يصبح منتجي علامة تجارية معروفة ومألوفة لجمهور المستهلكين الذين يتوقعون الأفضل ويحصلون عليه منا مباشرة، وسوف تلبي منتجاتي حاجة المستهلكين، كما سوف يزداد حجم المبيعات ومن ثم الأرباح كل سنة مالية.

ما هي إستراتيجيتك الشاملة لتحقيق رؤيتك؟
عندما أفرغ من عمل الاستعدادات الأولية وأجمع أكبر قدر ممكن من البيانات، سوف أعرض خطة العمل على اللجنة التنفيذية، فإن وافق أعضاؤها على التوسعة كلها، فسوف أبدأ مباشرة بتصميم خطوط الإنتاج الجديدة.

لا	نعم	٣. قائمة المراجعة: هل رؤيتك واقعية؟
	✓	١. هل أسهم أعضاء الفريق في ابتكار الرؤية وعملية الشراء؟
	✓	٢. هل الرؤية واقعية قابلة للتحقيق؟
	✓	٣. هل النتيجة النهائية للرؤية تخدم مصالح أهم مساهمي الشركة؟
	✓	٤. هل تشتمل الرؤية على تعريف واضح لمصالح كل الجمهور الذي قد يتأثر بها؟
	✓	٥. هل اللغة التي استخدمت في توثيق الرؤية سهلة الشرح والاستيعاب؟
	✓	٦. هل يشتمل وصف الرؤية على طائفة واسعة من وجهات نظر (كل المساهمين المعنيين) ويوضحها بشكل لا لبس فيه؟
		إن أجبت عن أي سؤال بـ (لا)، فعليك مراعاة رؤيتك، ومن ثم تعديلها لكي تشمل تلك الحالة.

كيف يمكنك تحفيز الأفراد الذين تحتاجهم؟



لكي تطمئن إلى أن فكرتك سوف تحظى بالقبول وتجسد الدعم لتنفيذها، لا بد لك من الاهتمام بالأشخاص الذين حولك، أولئك الذين سوف يساعدونك، وأيضاً الذين يقفون حجر عثرة في طريق تقدمك، وانتبه جيداً للجانبين (السياسي والشخصي) للقيادة وتنفيذ رؤيتك.

راقب المشهد السياسي عن كثب

ما الذي تود الحذر منه في منظمتك أو مؤسستك؟ فكل قائد يطمح في إجراء تغييرات أساسية، لا بد أن ينتبه للبيئة المحيطة به، يستوعب سياسة عالمها المتغير ويحدد ما قد يطرأ عليها من تغييرات.

تعرف على الأشخاص الذين قد يعيقونك، أو أولئك الذين قد يساعدونك، خذ الوقت اللازم لكي تعرف الأشخاص الذين قد يقاومون تحقيق رؤيتك بشكل ما، مثلاً: كأن يقفون حجر عثرة في طريقك للوصول إلى ما تحتاجه من موارد، وخطط للكيفية التي سوف تتعامل بها مع كل مشاكل من هذا النوع، واعمل بكل ما أوتيت من حيلة وبراعة لكسب ود أولئك الأشخاص الذين لا يتحمسون لتأييدك ومناصرتك، أو أولئك الذين قد يرون فيك وفي رؤيتك - لسبب ما - تهديداً لهم.

شكل تحالفاً واسعاً وسط مؤسستك وبين المساهمين فيها. ينبغي على القائد الملهم أن يكون متحدثاً لبقاً مقنعاً. فتشكيل التحالفات والاتحادات هو الوقت الذي تكتسب فيه مهارة التواصل أهمية قصوى؛ لأنك سوف تحتاج لتعاون الناس من مختلف المستويات في منظمتك ومن خارجها أيضاً (كالممولين والمقاولين والعملاء... إلخ).

اختر الأشخاص الذين تعهد إليهم بمسؤوليات مهمة بعناية شديدة. إذ يجب أن يكون أمثال هؤلاء على درجة عالية من الكفاءة والأهلية في مجال ما يعهد إليهم به من مسؤوليات، كما ينبغي أن يكونوا أوفياء لك ومخلصين لرؤيتك.

افعل شيئاً مثيراً أو لافتاً للنظر، لخلط الأشياء مع بعضها بعضاً. إن كانت التغيرات التي تجريها متميزة، فتأكد أن كل شخص معني بها يدرك تماماً ما يحدث. فإن كنت -مثلاً- تعيد بنية هيكل الشركة، فافعله بسرعة، حيادية وعدل وإنصاف.

أو، إن كان ضرورياً، فاتخذ بعض الخطوات الصغيرة في البداية. صحيح.. ربما لا تستطيع إنجاز تغييرات جوهرية دفعة واحدة هكذا، فقد تعترض سبيلك عوائق تقنية أو سياسية، لكن، حتى إن استطعت تحقيق تغييرات صغيرة فقط تؤكد نجاحك،

فاعلم أنك في الطريق الصحيح، إذ يجب أن يفهم أي تحرك للأمام تجاه تحقيق هدفك على أنه شيء إيجابي.

فكرة: احرص على حماية تلك الأصوات المعارضة في مجموعتك؛ فغالباً ما يكون أصحابها مصادر لأفكار جديدة أفضل لإنجاز المهمة.

اهتم بأعضاء فريق عملك

يشكل أعضاء فريق عملك - إن كانت تلك المجموعة في شركة، إدارة أو فريق - أمراً حاسماً في تنفيذ هدفك. وعليه، يمثل حثهم وتحفيزهم، الاهتمام بهم وقيادتهم، واجبك الأساسي.

٥ ما الذي كان ينبغي عليك فعله؟

الحرب والسلام:

كانت هناء شخصية مسالمة، وعلى استعداد دائم لعقد هدنة لوضع حد لما ينشب في إدارتها من حرب، فكلما طلبت إلى فريق عملها الموافقة على موضوع ما، يبدو أنهم يفهمون طلبها على أنه إشارة لشن هجوم، وهكذا تأتي مجموعة بخطوة ما، فتعمل أخرى على إحباطها، ثم يقذف شخص آخر بفكرة أخرى، فيندفع الجميع للاعتراض عليها بكل قسوة وقلب غليظ، فكان التوصل لاتفاق بشأن ما ينبغي فعله مجرد خطوة تمهيدية لمشاجرة ومشادة كلامية لا تنتهي، ثم تتمخض تلك المعركة التي لا غالب فيها ولا مغلوب، عن إيجاد الوسائل التي من شأنها تحقيق الهدف، وعليه، عندما تصل مجموعتها لاتفاق، تكون هناء قد أنهكت وخارت قواها، فتملكها التعب، ومن جهة أخرى، تبدو مجموعتها نشطة، مفعمة بالحيوية ومستعدة للانتقال لمناقشة الموضوع التالي. أما كيف كان يتسنى لها وضع حد لهذه المعركة؟ فقد فكرت في تحديد وقت المناقشة، أو الانحياز إلى جهة دون أخرى، أو إجراء المناقشة بنفسها، ومع هذا كله، لم تكن ثمة قيمة لمثل هذه الصراعات المؤلمة، أليس كذلك؟

تأكد أنهم معك. عندما تطمئن إلى أن أفراد مجموعتك قد فهموا حقيقة الهدف، المهمة والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق ذلك الهدف وتلك المهمة، حاول استعجالهم لتنفيذ مساعيهم المشتركة، واحرص أيضاً على الإبقاء على جذوة النشاط وروح الإثارة مشتعلة بينهم.

كن مستعداً لمواجهة الأصوات التي تعارض التغيير. يكره معظم الناس التغيير، حتى وإن كانوا يعلمون يقيناً أنه سوف يكون للأفضل، إنهم يفعلون ذلك أكثر من ميلهم لتجاهل الخوف من التغيير، التعرف عليه والتعامل معه برحابة صدر.

اعرف لمن يحققون النجاح فضلهم واحتفي بكل ما يحققونه من نجاحات. واستمر في الاحتفاء بكل ما يتحقق من نجاحات، حتى النهاية، ويمكن أن تكون الاحتفالات كبيرة حاشدة أو صغيرة محصورة ومتواضعة، كأن تقدم الطعام والشراب للجميع، أو تقدم وجبة غداء أو عشاء أو رحلة أو نزهة في الهواء الطلق، أو قمصاناً بأكمام قصيرة أو كأسات أو أي شيء يحافظ على روح معنوية مرتفعة.

أطلع أفراد مجموعة عملك على الأخبار أولاً بأول. يكره الناس الشعور بأنهم مستبعدون من أخبار ما يتم إحرازه من تقدم أو ما يطل برأسه في الطريق من مشاكل، ولهذا، كلما أطلعت أفراد

مجموعة عملك على الأخبار أولاً بأول، زاد حماسهم واستعدادهم للمساعدة في التغلب على المشاكل، كلما أطلقت برأسها.

تشبث بالتزامك برؤيتك، سوف يشكل التزامك بهدفك قدوة يسير على نهجها كل واحد في أفراد مجموعة عملك؛ فإن رؤوك تعمل بكل جد واجتهاد لتحقيق الأهداف، فسوف يلتحقون بك أيضاً ويفعلون كما تفعل أنت.

شجع أفراد مجموعة عملك لتطوير مهاراتهم القيادية الذاتية، ثمة فوائد كثيرة يمكنك أن تجنيها من خلال دعمك للآخرين والثقة بهم. كإخلاصهم ووفائهم وولائهم لك، وخبرتهم وتجربتهم وقدرتهم على الإنتاج.

احرص على توفير بيئة

يسودها مناخ الثقة

توفر بيئة العمل التي تبنى على أساس الثقة الراسخة بأفراد مجموعتك، سانحة مواتية لتعزيز التماسك والتلاحم وتقوية الوشائج بينهم، فيسرعون الخطى في العمل على تحقيق الهدف من أجل مصلحة الجميع، ولتوفير مثل هذه البيئة ينبغي عليك أن:

- تعامل كل فرد، بصرف النظر عن اختلاف المراتب الوظيفية، بكل احترام وتقدير.
- تولي أفكار كل واحد منهم اهتماماً جاداً، مبدياً مدى عنايتك بها ومؤكداً على احترامك وتقديرك لها.
- تكون عادلاً منصفاً، كريماً، لطيفاً، دمثاً ومجاملاً على الدوام.
- لا تحط من شأن الآخرين أبداً أو تستهزئ بهم.
- تكون أميناً. تتحمل مسؤولية ما ترتكبه من خطأ أو ما تعجز عنه من إجابة.
- تحمي مجموعة عملك. فتحدد حدوداً حولها وتحمي أفرادها من كل تدخل خارجي، وتدافع عن فريق عملك وتؤيده للحصول على ما يحتاجه من موارد، مؤكداً لهم شجاعتك في التمسك بهم والمنافحة عن مصالحهم والدفاع عن حقوقهم.
- لا تسمح بإلقاء أخطاء الآخرين على أي من أفراد المجموعة أو الاقتصاص منه وكأنه هو المسؤول عنها، واحذر أن تسيء لأحد وأنت تؤنبه أو تلومه على تقصير ما.
- تستغل كل فرصة مواتية لتشجيع الآخرين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم.

وليس ثمة شك في أن عائد توفير مثل هذا المناخ، يستحق ما يبذل في سبيله من جهد إضافي لأنه:

- يعزز الثقة بين أعضاء الفريق.
 - يقوي اللحمة بينهم، فيركزون جهدهم على الموضوعات المتعلقة بالعمل.
 - يساعدك على ضبط مقدار الاحتكاك الذي غالباً ما يكون ضرورياً لإنجاز العمل.
 - يدعم مبادئ الاحترام المتبادل والتقدير المشترك.
 - يركز على السلوك، لا على الذات.
 - يمنح العاملين شيئاً من الأمل.
 - يوفر فرصاً عظيمة لصقل خبرة الآخرين وتجربتهم.
 - يشجع السلوك الإيجابي.
 - يحمي أعضاء الفريق ويصون حقوقهم.
- والنتيجة: سوف يثق بك أفراد مجموعتك ويصدقونك. فالمصداقية عامل أساسي حاسم، إن كنت حقاً تطمح في قيادة الناس وترغب في تحقيق هدفك.

لن تصدق كم مرة أعدت أداء اللعبة التي انتهيت منها للتو وأنا جالس في داري. كنت أشاهد نفسي وأنا عائد بعد أن أقذف الكرة، ويترأى لي داني أنجي (Danny Ainge) متأهباً عند الزاوية، وأنا أقول لنفسي: «فيز - Geez - كيف فقدته؟». ثم أذهب في الغد وأقول لداني: «مرحباً، لم تكن في الربع الثالث من الليلة الماضية ملتزماً بقوانين تلك اللعبة».

- لاري بيرد (Larry Bird) لاعب كرة طائرة ومدرّب عليها

اجعل أسلوب قيادتك يستجيب لاحتياجات أفرادك

بالطبع، سوف يكون لأفراد مجموعتك، قدرات، احتياجات وقوة كامنة متباينة؛ فكن مرناً في التعامل معهم؛ وحاول الاستجابة لهم بطريقة تلبي احتياجاتهم الخاصة ومصالحهم، كأن:

- تكون مباشراً مع الأشخاص الذين يعكفون على تعلم مهارة جديدة؛ لأنهم يحتاجون لتعليمات صارمة وضوابط محددة جداً، وتزويد دائم بالمعلومات والملاحظات.
- تدعم الأشخاص الذين يتعلمون مهارات، غير أنهم ما زالوا في مرحلة اكتساب التجربة؛ لأنهم يحتاجون لتوجيه، كحاجتهم للحرية لارتكاب بعض الأخطاء والتشجيع للمضي قدماً.

- تشجع الأشخاص الذين يظهرون قدراً عالياً من الالتزام، لكنهم يفتقرون للثقة في أنفسهم، اعتمد أسلوب التعزيز الإيجابي لمساعدتهم على التعرف على تطور قدراتهم.
- تفوض الأشخاص الذين يبدون قدراً عالياً من التحفيز، ويتحلون برصيد وافر من التجربة، ببعض المهمات، وينبغي ألا يكون هذا مقتصرًا فقط على الأعمال التي لا تروق لك، فحدد الشخص الذي تناسب خبرته وتجربته الشخصية هذا العمل أو ذاك، ثم امنحه الحرية والدعم اللازمين للنجاح.

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

توطيد المصداقية وترسيخها

استخدم هذه القائمة لتقييم مدى قدرتك على ترسيخ المصداقية وتوفير بيئة عمل تساعد على الإنتاج

لا	نعم	قائمة ترسيخ المصداقية نعم - لا
✓		1. هل لديك التزام في مجال محدد، وتستطيع ذلك؟
✓		2. هل تؤكد رغبتك في العمل بجد على أساس الحكمة التي تقول: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟
✓		3. هل تستغل كل ما تتمتع بهما من سلطة وتأثير لا يتراز الآخرين وتحقيق مكاسب شخصية؟
✓		4. هل تعامل كل شخص تربطك به علاقة عمل من نوع ما، بعدل وإنصاف في كل الظروف؟

لا	نعم	قائمة ترسيخ المصادقية نعم - لا
✓		5. هل تركز على الالتزام بقاعدة: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟
✓		6. هل تواكب أخبار العمل باستمرار، وتظل على اطلاع دائم بأحواله، وتقي بكل ما تلتزم به من وعود في وقتها المحدد؟
✓		7. هل تواظب على إنجاز كل شيء في وقته المحدد؟
✓		8. هل تحافظ على هدوئك، حتى في لجة ما تتعرض له من ضغط وما تعانيه من توتر؟
✓		9. هل تستعد جيداً للاجتماعات والعروض
✓		10. هل ترد على كل المكالمات الهاتفية الواردة إليك، وتتجاوب مع كل رسائل البريد الإلكتروني في وقتها؟
✓		11. هل تحتفظ بتقارير دقيقة وتفصيل شاملة للمشروعات والأنشطة؟
✓		12. هل يؤكد الزملاء عدم سماعهم إياك أن تحقر شخصاً في أي مستوى من المستويات أو تنتقص من قدره؟
✓		13. هل تؤكد للناس أنك تتعامل بحزم وصرامة، ولا تسمح لأي شخص أن يحمل الآخرين أخطاءه أو يرمي لومه عليهم؟
✓		14. هل تستمع لآراء الآخرين بعدل وإنصاف، وعن طيب نفس ولطف ومجاملة؟
✓		15. هل تحترم أفكار الآخرين، وهل يحظى لديك الكل بالقدر نفسه من الاهتمام والاعتبار، بصرف النظر عن اختلاف مستوياتهم؟

لا	نعم	قائمة ترسيخ المصداقية نعمل
	✓	16. هل تتافع عن أعضاء فريق عملك للحصول على ما يحتاجونه من موارد؟
	✓	17. هل تحمي أفراد فريق عملك من كل تدخل خارجي، وتؤكد لهم شجاعتك في التمسك بهم والمنافعة عن مصالحهم؟
	✓	18. هل تحمي الأصوات المعارضة، والقادة الذين يعملون دونما تفويض بصلاحيات محددة؟
	✓	19. هل تتحمل مسؤولية ما ترتكبه من خطأ أو ما تعجز عنه من إجابة؟
	✓	20. هل تستغل كل فرصة مواتية لتشجيع الآخرين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم؟

إن أجبت بـ (نعم) عن معظم هذه الأسئلة، فربما تكون فعلاً تعمل جيداً من أجل ترسيخ مصداقيتك وتوفير بيئة عمل منتجة.

أما إن أجبت عن أي أسئلة بـ (لا)، فربما تكون في حاجة للتركيز على كيفية تحسين أدائك في هذا المجال أو ذاك. فاعرف كيف تستطيع تغيير سلوكك، ومن ثم طبق ذلك حتى تتعود عليه، فيصبح طبيعة ثانية ملازمة لك.

ماذا كان بوسعك أن تفعل؟

أتذكر ورطة هناء (Hannah)؟

نعرض لك فيما يأتي اقتراحات الناصح الأمين والمستشار المخلص:

على الأفراد اتخاذ القرار بشأن أسلوب القيادة الذي يروق لهم، ومن ثم عليهم اتخاذ القرار لجعله مختلفاً بناءً على الوضع الذي يواجهونه. فتارة تحاول تغيير الوضع؛ وأخرى تسعى لتغيير الأسلوب، وكلتا المحاولتين يمكن أن تفي بالغرض، وهكذا كان أمام هناء مجموعة قرارات ينبغي اتخاذها، فهل يا ترى تريد أن تتعلم المجموعة كيفية معالجة صراعاتها بنفسها؟ أم أنها تريد أن تصير أكثر تسليطاً فتتحكم في القرارات بنفسها، أم هل ترى أن الوضع يتطلب اتخاذ قرارات عاجلة؟ وكيف تستطيع شراء أكبر قدر من الأسهم من خلال ما يتم اتخاذه من قرارات؟

أما الذي لا تستطيع هناء فعله، فهو أن تترك الوضع يستمر كما هو؛ فإن أرادت لمجموعتها أن تتعلم كيفية العمل الجماعي، فلا بد لها من أخذ زمام المبادرة والتدخل لمساعدتها على استيعاب كيفية تسوية الصراعات وحل المشاكل، فربما كان عليها إعادة تنظيم

المجموعة، أو تغيير نظام المكافآت، فيحقق أفراد مجموعتها أقصى قدر من النجاح عندما ينجح كل فرد فيها، أما إن أرادت السرعة في اتخاذ القرارات، فربما تطلب الأمر أن تكون أكثر عدوانية فيما يتعلق بإدارة المعلومات واتخاذ القرارات بنفسها، فالقيادة تعني الموازنة بين الخيارات؛ فعلى هنا إذن اختيار أفضل الأساليب التي تناسب حاجتها، وتتواءم في الوقت نفسه، مع الوضع الذي تسعى لمعالجته.

الإدارة ووسائل الحث والتحفيز

الإبقاء على جذوة نشاط أعضاء فريق العمل والحلفاء متقدمة

املاً هذه القائمة بانتظام لكي تدرك الحالة التي يكون فيها أعضاء فريق العمل والحلفاء الذين يتم تحفيزهم وحثهم، وكذلك لكي تتأمل مدى توظيفك لإستراتيجيات مفيدة لكي تحافظ على نشاطهم وحيويتهم

التاريخ: العشرون من يناير

الروح المعنوية للفريق منخفضة (مرتفعة؟ منخفضة؟ فاترة؟ مختلطة؟)؛ لأن الإخفاق الذي حدث في أثناء العطلة الأخيرة قد أثر كثيراً في أعدادنا. النجاحات أو الانجازات الرئيسية التي حققناها حتى الآن:

1. دفعنا إلى الأسواق أفضل إنتاجنا المطور من السلع. صحيح .. كان استقبالها فاتراً، غير أنه - على كل حال - كان إيجابياً.

2. أعدنا تشكيل مجموعة الفريق العاملة بحيث ضم كل فريق عدداً من الأشخاص ذوي الخبرة والتجربة في كل مجال من مجالات الإنتاج.

3. كان صنف الطبقة الثالثة من الإنتاج، الأقل تكلفة إنتاجية، في مرحلة الاختبار، قبل أسبوعين كاملين من الموعد المحدد له سلفاً.

الأفراد الذين كان لهم دور في النجاح حتى الآن والدوافع التي حثتهم على تحقيق هذا النجاح:

كانت سيان (Sian) مبدعة ومتحمسة. إذ تؤمن بالمشروع كله. أما مارتن (Martin) فيعمل بجد وينتج، غير أنه شديد الاهتمام بوضعه الاجتماعي وسط المجموعة، في حين كانت مارتا (Marta) استثنائية إلى أبعد حد كمصدر للدعم الخارجي؛ إذ يبدو أنها تعشق مساعدة الآخرين، لكنها تحرص أيضاً على تبادل المعلومات.

بعض أفكار مكافآت المجموعة:

إننا في حاجة لدافع معنوي. وتتطوي الخطة في هذا الشأن على توفير وجبة فطور كل يوم جمعة خلال شهر فبراير، فربما زودهم هذا بمزيد من الطاقة، إن هم استهلوا يومهم بالأكل بدلاً من الشعور بالإحباط والكآبة.

مظاهر (الصورة الكبيرة) للتأكيد عليها في هذه المرحلة من الجهد:

إننا في حاجة للتخطيط لاجتماع يضم كل أفراد المجموعة؛ احتفاءً بالسرعة التي نتحرك بها إلى الأمام في تطوير إنتاجنا، وينبغي أن يشجع هذا أولئك الأشخاص الذين يعملون في قسمي التسويق والبيع الذين لم يجربوا دفع الثمن بعد.

لا	نعم	قائمة: إلى أي مدى تحافظ على الحث والتحفيز؟
	✓	1. هل توفر المعلومات والدعم المعنوي وتبدي ملاحظاتك لأولئك الأفراد الذين ساهموا في تحقيق النجاح حتى الآن؟
✓		2. هل تزود أعضاء الفريق والحلفاء على حد سواء بأخبار النجاحات التي تحققت حتى الآن، ومدى علاقتها بالصورة الكاملة؟
✓		3. هل تحتفي بما يتحقق من نجاحات وإنجازات مهمة؟
	✓	4. هل تحدثت مؤخراً عن مقدرة فريق العمل على التغلب على المشاكل؟
	✓	5. هل تحدثت لأعضاء الفريق عن أهمية عملهم، ومدى علاقته الوثيقة بأهداف الوحدة أو الشركة الكبيرة؟
	✓	6. هل تذكرت يوماً ما تقديم مكافآت خاصة، كالطعام مثلاً، عند اجتماعات الفريق أو مكافآت خاصة على ما تحقق من إنجازات؟
إن أجبت بـ (لا) عن أي واحد من هذه الأسئلة، فينبغي لك مراجعة إستراتيجياتك القيادية.		

كيف تعتني بنفسك؟



تعنى القيادة أساساً بالأعمال المهمة ووجهات النظر، غير أن لها أيضاً جانبها الشخصي الخاص بها، فإن أهملت نفسك واحتياجاتك الشخصية، فسرعان ما تجد نفسك غارقاً في تلك الضغوط التي عادة ما تثقل كاهل أولئك الأشخاص الذين يتسئمون القيادة.

كيف تعتني بنفسك؟

ثمة أشياء كثيرة - بعضها صغير وبعضها الآخر كبير - يمكنك فعلها لتجنب السقوط في الجانب المظلم للقيادة، كالضغط والتوتر الذي غالباً ما يلازم دور القائد، فينبغي أن تفضي حقيقة نجاحك في وظيفتك وما أنجزته قيادتك وحقيقته رؤيتك من مكاسب للمنظمة، لراحة ذهنك وتخفيف التوتر والضغط على أعصابك، لكن هذا لا يمنع أيضاً أن تكون راشداً، فتجرب الوسائل الآتية لتخفيف الضغط وتلطيف التوتر والتحرر منهما:

- تحدث بانتظام إلى شخص تثق به - كالزوج مثلاً، أو صديق موثوق به - حول كل ما يشغل ذهنك من مشاكل أساسية في العمل.
- إن لم يكن لك مستشار، فاحرص على أن يكون لك واحد على الأقل، إذ يجب أن تحظى بمشورة شخص واحد على

أقل تقدير، يتحلى بمنزلة رفيعة وخبرة قيادية مؤثرة، يوظفهما في تطورك وتحقيق نجاحك، وتستطيع الثقة بما يقدمه لك من نصيحة والأخذ بها دونما تردد.

- احرص على حضور المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تعنى بتنمية المهنة، التي ترى أنها تساعدك في صقل مهاراتك القيادية وشحذها.

- ابحث عن ملاذ، مكان تستطيع الذهاب إليه بانتظام من وقت لآخر، يوفر لك «رؤية من الشرفة»: تمنحك فرصة التأمل والتفكير في القضايا والموضوعات الأساسية التي تشغل ذهنك في حياتك العملية.

- لا تأخذ المسائل بشكل شخصي في حال انتقدك أحدهم. فأنت بصفتك قائداً، ينتظر منك الجميع أن تكون المحرك الذي يضيء الطريق لحل قضايا أخرى.

- جرب أساليب الاسترخاء كالتنفس بعمق، المشي مسافة قصيرة أو بسط جسدك.

- لا تنس أداء تمريناتك الرياضية اليومية بانتظام؛ لأنها تساعدك على التخلص من الضغط وتوتر الأعصاب، كما تساعدك على النوم بشكل أفضل، وتمنحك مزيداً من الطاقة.

فكرة: اعترف بما تعانيه من ضغط،
فقد تكون أعباء القيادة مروعة.

وتذكر دائماً: أن تفويض بعض المهمات للآخرين لا يعني الضعف؛ لأنه يجعلك قائداً أفضل، يساعد على تنمية القدرات الكامنة في نفس أعضاء فريق عملك، كما يساعد على المحافظة على صحتك حتى لا تبلى بسبب الإرهاق، إذن، هيا، تخلص من بعض الأعمال بتفويضها لمساعديك، مهما كان حجم المسؤوليات، لكن ينبغي ألا ينحصر هذا في الأعمال الثقيلة على النفس المملة فقط، وتأكد أولاً: أنك عندما تفوض شخصاً ما بأداء عمل ما، فسوف يضطلع به على الوجه الأمثل، ولن يعود إليك العمل مرة أخرى لكي تضطر لأدائه بنفسك، أو البحث عن شخص آخر أكثر كفاءة.

فكرة: لا تنفك عن الحديث إلى نفسك أبداً،
إن لما تضطلع به من عمل قيمته وفوائده.

أفكار ووسائل

وسائل خاصة للقياديين

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

تقييم ذاتي: سمات القيادة الفاعلة المؤثرة

تتصل الأسئلة الآتية بالصفات التي تميز القادة الفاعلين المؤثرين. فاستخدمها لتعرف ما إذا كنت تتمتع بتلك الصفات، ومن ثم استخدم النتائج لترى المواضع التي يجدر بك التركيز عليها لصقل مهاراتك القيادية.

ص	ن	صفات القادة الفاعلين المؤثرين
لا	نعم	الصفات التي ينبغي التركيز عليها مستقبلاً
		1. هل تمتلك رؤية واضحة؟
		2. هل شرحت رؤيتك بوضوح لمجموعتك؟
		المثابرة؛ التمسك بالهدف
		3. عندما تناضل من أجل تحقيق هدف ما، هل تحافظ على سلوك إيجابي مركز، رغم ما يطل برأسه في طريقك من عوائق؟
		الشعور بالراحة رغم الغموض والالتباس
		4. هل ترغب في الإقدام على المخاطر المحسوبة؟
		5. هل تشعر بالراحة في وجود مستوى معين من التشويش والتمزق والتشتت والصراع؟
		القدرة الفائقة على التواصل
		6. هل تصغي باهتمام (دون اعتماد على أسلوب الإجابة الجاهزة حتى قبل أن يكمل الطرف الآخر حديثه)؟

لا	نعم	صفات القادة الفاعلين المؤثرين
		7. هل ترتاح لتنظيم الاجتماعات؟
		8. هل تشعر براحة وأنت تعرض الموضوعات وتناقش القضايا مخاطباً العامة؟
		9. هل تتمتع بالمهارات اللازمة لمناقشة مختلف الموضوعات دفعة واحدة؟
		الفتنة السياسية
		10. هل تستطيع أن تحدد بنفسك النفوذ الحقيقي لهيكل منظمك؟
		11. هل تستطيع أن تحدد بوضوح واجبات أقوى المجموعات نفوذاً في منظمك؟
		12. هل تستطيع تحديد أولئك الأفراد من بين العاملين في منظمك الذين سوف يهبون لمساعدتك عند الحاجة؟
		13. هل تدرك الجهة التي تلجأ إليها لطلب ما تحتاجه من موارد؟
		الوعي بالذات
		14. هل تدرك إلى أي مدى يؤثر سلوكك على الآخرين، أو تستطيع أن تصف ذلك؟
		الحصافة واتزان العقل

لا	نعم	صفات القادة الفعالين المؤثرين
		15. هل تقوى على الاحتفاظ باتزان عقلك ورباطة جأشك في الحالات التي يسود فيها الاضطراب وتعم الفوضى؟
		الحذر والاهتمام
		16. هل تتفاعل مع احتياجات الآخرين، اهتماماتهم وأهدافهم المهنية؟
		17. هل يؤكد أعضاء فريق عملك أنك تظهر حقاً نوعاً من هذا التفاعل؟
		القدرة على توظيف حسن الدعاية والفكاهة
		18. هل تعرف كيف توظف حسن الدعاية والفكاهة لتخفيف حدة الضغط، وتبديد ما يسود من حالة توتر وغيرها من أوضاع مزعجة؟
<p data-bbox="503 1696 1835 1917">إن أجبت بـ (نعم) عن معظم هذه الأسئلة، فيعني هذا أنك تتمتع حقاً بصفات القائد الهمام الملهم.</p> <p data-bbox="503 1917 1835 2280">أما إن أجبت بـ (لا) عن بعض الأسئلة أو معظمها، فربما كنت في حاجة للبحث عن وسيلة لتطوير هذه الصفات القيادية الفاعلة.</p>		

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

قائمة ابتكار الرؤية والمحافظة عليها

أكمل هذه القائمة لرسم «صورة» لما تأمل فيه من رؤية: كيف تبدو، كيف تعمل، وماذا يمكن أن تحقق من نتائج؟ ومن ثم استخدم ما تتوصل إليه من نتائج للاحتفاظ بسجل لرؤيتك والمساعدة في تسويقها للآخرين.

1. اجمع معلومات من أجل الرؤية

اكتب وصفاً عاماً لما تأمل تحقيقه من نتيجة في النهاية.

ما هي المعلومات الضرورية لتعريف الرؤية بتفاصيل وافية؟

من يستطيع توفير المعلومات، الملاحظات والدعم المبكر من بين الأشخاص العاملين

في المنظمة؟ وماذا تريد أن توجه إليهم من أسئلة؟

معلومات وملاحظات وأفكار:

من تظن أنهم ربما يعارضون هذا الجهد؟ وماذا تريد أن توجه إليهم من أسئلة؟

معلومات وملاحظات:

2. ابتكار الرؤية

شرح الرؤية وتوضيحها

ما هي إستراتيجيتك الشاملة لتحقيق الرؤية؟

لا	نعم	3. قائمة: هل رؤيتك عملية؟
		1. هل أسهم أعضاء فريق عملك في رؤيتك ومنحك تأييدهم ودعمهم؟
		2. هل الرؤية عملية وقابلة للتنفيذ إلى حيز الواقع؟
		3. هل تخدم النتيجة النهائية للرؤية مصالح أهم مساهمي الشركة؟
		4. هل تشتمل الرؤية على تعريف واضح لمفهوم مصالح كل الجمهور الذي ربما تأثر بها؟
		5. هل اللغة التي استخدمت في توثيق الرؤية سهلة الشرح ومفهومة؟
		6. هل يشتمل وصف الرؤية على طائفة واسعة من وجهات نظر (كل المساهمين المتأثرين بها) وشرحها بوضوح؟
<p>في حال إجابتك بـ (لا) عن أي سؤال من هذه الأسئلة، عليك إعادة النظر في رؤيتك وتعديلها بحيث تشمل هذا الأمر أو ذاك.</p>		

القيادة ووسائل الحث و التحفيز

توطيد المصداقية وترسيخها

استخدم هذه القائمة لتقييم مدى قدرتك على ترسيخ

المصداقية وتوفير بيئة عمل تساعد على الإنتاج

لا	نعم	قائمة ترسيخ المصداقية
		1. هل لديك التزام في مجال محدد، وتستطيع القيام بذلك؟
		2. هل تؤكد رغبتك في العمل بجد على أساس الحكمة التي تقول: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟
		3. هل تستغل كل ما تتمتع بهما من سلطة وتأثير لابتزاز الآخرين وتحقيق مكاسب شخصية؟
		4. هل تعامل كل شخص تربطك به علاقة عمل من نوع ما، بعدل وإنصاف في كل الظروف؟
		5. هل تركز على الالتزام بقاعدة: لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد؟
		6. هل تواكب أخبار العمل باستمرار، وتظل على اطلاع دائم بأحواله، وتفي بكل ما تلتزم به من وعود في وقتها المحدد؟
		7. هل تواظب على إنجاز كل شيء في وقته المحدد؟
		8. هل تحافظ على هدوئك حتى في لجنة ما تتعرض له من ضغط وما تعانيه من توتر؟
		9. هل تستعد جيداً للاجتماعات والعروض؟

لا	نعم	قائمة ترسيخ المصداقية
		10. هل ترد على كل المكالمات الهاتفية الواردة إليك، وتتجاوب مع كل رسائل البريد الإلكتروني في وقتها؟
		11. هل تحتفظ بتقارير دقيقة وتفاصيل شاملة للمشروعات والأنشطة؟
		12. هل يؤكد الزملاء عدم سماعهم إياك تحقر شخصاً في أي مستوى من المستويات أو تنتقص من قدره؟
		13. هل تؤكد للناس أنك تتعامل بحزم وصرامة، ولا تسمح لأي شخص أن يحمل الآخرين أخطاءه أو يرمي لومه عليهم؟
		14. هل تستمع لآراء الآخرين بعدل وإنصاف، وطيب نفس ولطف ومجاملة؟
		15. هل تحترم أفكار الآخرين، وهل يحظى لديك الكل بالقدر نفسه من الاهتمام والاعتبار، بصرف النظر عن اختلاف مستوياتهم؟
		16. هل تنافح عن أعضاء فريق عملك للحصول على ما يحتاجونه من موارد؟
		17. هل تحمي أفراد فريق عملك من كل تدخل خارجي، وتؤكد لهم شجاعتك في التمسك بهم والمنافحة عن مصالحهم؟
		18. هل تحمي الأصوات المعارضة، والقادة الذين يعملون دونما تفويض بصلاحيات محددة؟
		19. هل تتحمل مسؤولية ما ترتكبه من أخطاء أو ما تعجز عنه من إجابة؟
		20. هل تستغل كل فرصة مواتية لتشجيع الآخرين وتعزيز أدائهم في مجال عملهم؟

إن أجبت بـ (نعم) عن معظم هذه الأسئلة، فربما تكون فعلاً تعمل جيداً من أجل ترسيخ مصداقيتك وتوفير بيئة عمل منتجة.

أما إن أجبت عن أي أسئلة بـ (لا) ، فربما تكون في حاجة للتركيز على كيفية تحسين أدائك في هذا المجال أو ذاك.

فاعرف كيف تستطيع تغيير سلوكك ومن ثم طبق ذلك حتى تتعود عليه، فيصبح طبيعة ثانية ملازمة لك.

القيادة ووسائل الحث والتحفيز

الإبقاء على جذوة نشاط أعضاء فريق العمل والحلفاء متقدمة

املاً هذه القائمة بانتظام لكي تدرك الحالة التي يكون فيها أعضاء فريق العمل والحلفاء الذين يتم تحفيزهم وحثهم، وكذلك لكي تتأمل مدى توظيفك لإستراتيجيات مفيدة لكي تحافظ على نشاطهم وحيويتهم.

التاريخ:

الروح المعنوية للفريق (مرتفعة؟ منخفضة؟ فاترة؟ مختلطة؟) لأن النجاحات أو الإنجازات الرئيسة التي حققناها حتى الآن:

الأفراد الذين كان لهم دور في النجاح حتى الآن والدوافع التي حثتهم على تحقيق هذا النجاح:

بعض أفكار مكافآت المجموعة:

مظاهر (الصورة الكبيرة) للتأكيد عليها في هذه المرحلة من الجهد:

لا	نعم	قائمة: إلى أي مدى تحافظ على الحث والتحفيز
		1. هل توفر المعلومات والدعم المعنوي، وتبدي ملاحظاتك لأولئك الأفراد الذين أسهموا في تحقيق النجاح حتى الآن؟
		2. هل تزود أعضاء الفريق والحلفاء على حد سواء بأخبار النجاحات التي تحققت حتى الآن، ومدى علاقتها بالصورة الكاملة؟
		3. هل تحتفي بما يتحقق من نجاحات وإنجازات مهمة؟
		4. هل تحدثت مؤخراً عن مقدرة فريق العمل على التغلب على المشاكل؟
		5. هل تتحدث لأعضاء الفريق عن أهمية عملهم ومدى علاقته الوثيقة بأهداف الوحدة أو الشركة الكبيرة؟
		6. هل تضع في اعتبارك دوماً تقديم مكافآت خاصة كالطعام مثلاً، عند اجتماعات الفريق أو مكافآت خاصة على ما تحقق من إنجازات؟
		إن أجبت ب (لا) عن أي واحد من هذه الأسئلة، فينبغي لك مراجعة إستراتيجياتك القيادية.

اختبر نفسك

يقدم لك برنامج (اختبر نفسك) عشرة أسئلة متعددة الإجابات لاختيار الإجابة الصحيحة من بينها، لمساعدتك لكي تتعرف على الأساس الذي تستند إليه معرفتك بالقيادة والتحفيز، ونشير إلى أن الإجابة عن الأسئلة موجودة في نهاية الاختبار:

1. أنت بصفتك قائداً، عليك الاعتماد على الآخرين لطلب المساعدة.

1. صحيح.

2. خطأ.

2. تكمن مهمة القائد الأساسية في:

1. ابتكار منظومة إستراتيجية واضحة ومستمرة لتحقيق الأهداف.

2. التأثير في الآخرين وتحريضهم على العمل والإنجاز.

3. مواجهة تحديات المستقبل.

3. يحقق القائد المثير الذي يسحر لب مستمعيه أقصى نجاح له عندما:

1. يتعرض الاقتصاد لانكماش.
2. تناقش الشركة موضوع اندماجها مع شركة أو شركات أخرى.
3. يتعرض الإنتاج لتهديد بسبب إضراب العمال.
4. لكي تتعلم كيف تصير قائداً، يمكنك أن:
 1. تحرص على الاضطلاع بمشروعات صعبة ومهمة، تمثل تحدياً حقيقياً.
 2. تهيء نفسك، فتصير أفضل مدير بقدر ما تجد إلى ذلك سبيلاً.
 3. تبحث عن مستشار في مجال مختلف.
 5. أي الصفات الآتية لا تعد من صفات القائد الملهم؟
 1. مهارات تواصل رائعة.
 2. حسن الدعاية والفكاهة.
 3. كراهية الغموض والالتباس.
 6. إن كنت مشغولاً بالتركيز على تطوير مهاراتك القيادية، فهل يعد الدهاء السياسي فيما يتعلق بهيكل سلطة منظمتك واستخدام كل ما تعرفه، سمة من صفات القائد الملهم؟

1. نعم.
2. لا.
3. أحياناً، غير أنه ينبغي عليك ألا تعتمد على أشخاص من خارج المنظمة للحصول على الدعم والمساندة.
7. يعرف أسلوب القيادة الديمقراطية من خلال:
 1. التدريب الذي يفضي لتقارير مباشرة.
 2. تحقيق الإجماع وسط مجموعة.
 3. اعتماد مبدأ (الإنسان أولاً) كأسلوب للقيادة.
8. ينبغي أن تجيء رؤية القائد الملهم:
 1. جريئة ومثيرة.
 2. هدفاً بعيد المنال.
 3. بسيطة، ثابتة ودائمة.
9. لكي ينجح القائد في تحفيز الناس وتحريضهم على العمل والإنجاز، ينبغي عليه أن:
 1. يحتفي بكل ما يتحقق من نجاحات.
 2. لا يسمح بمناقشة رؤيته مطلقاً.

3. يكون مستعداً لإعادة النظر في رؤيته وتعديلها كلما تطلب الأمر ذلك.

10. القائد الملهم:

1. لا يعبر عن مشاعره وأحاسيسه أبداً.
2. يرفض الاعتراف بما يرتكبه من أخطاء.
3. يبحث عن وسيلة للنسيان وترك الأمور تسير كيفما اتفق، فينغمس في الراحة والاسترخاء.



إجابات أسئلة الاختبار

- 1، أ. أجل، بالطبع، ينبغي عليك الاعتماد على آخرين. لأنك لن تستطيع أداء كل شيء بنفسك، وعليه، تعد الاستعانة بأفراد مجموعتك - إن كانت تلك المجموعة شركة، إدارة أو فريق - أمراً حاسماً لتحقيق رؤيتك.
- 2، ب. يحتاج القائد لإقناع الآخرين، التأثير فيهم وتحريضهم على العمل والإنتاج، كما يجب عليه أيضاً ابتكار الرؤية للتغيير؛ فالإستراتيجية الموضوعية الهادفة تتبع الرؤية.
- 3، ج. يظهر أفضل بلاء للقادة الملهمين عند الأزمات، وليس في الأوضاع التي يسودها الاستقرار.
- 4، أ. ابحث عن مشاريع تمثل تحدياً لكي تتعلم أساليب جديدة لرؤية المشاكل والحلول، ولا تقنع فقط بالبقاء عند المستوى الإداري، ولا تتصل بأي مستشار غير مناسب.
- 5، ج. ينبغي على القادة ألا ينزعجوا من المجهول، فالغموض والالتباس من العناصر التي تلازم المستقبل دائماً، فعلى القادة التطلع إلى المستقبل باستمرار.

6، أ. كن داهية في السياسة. فالقادة المؤثرون يدركون هيكل سلطة منظمتهم، إذ يصفون باهتمام شديد لاهتمامات القوى المركزية، كما يعرفون إلى أين يتجهون طلباً للدعم والموارد.

7، ب. تتجلى القيادة الديمقراطية في سعي القائد وحرصه على تحقيق الإجماع وسط المجموعة، الأمر الذي غالباً ما يكون عملاً صعباً ومهمة شاقة.

8، ج. يتمتع القائد المؤثر برؤية يستطيع الآخرون فهمها وقبولها لأنها تبشر بمستقبل أفضل.

9، أ. احتفي بالنجاحات، صغیرها وعظیمها، عند بداية الطريق، في وسطه ونهايته.

10، ج. ينبغي على القادة الاهتمام بأنفسهم. لأنهم يعملون كثيراً في معظم الأوقات، ويتعرضون لضغط هائل؛ ولهذا كان البحث عن مكان هادئ للراحة والاسترخاء، أمراً مهماً لصحة القائد الذهنية.



لمزيد من الاطلاع

مقالات ومذكرات

لورين قاري Loren Gary Power: How Its Meaning in Corporate Life is Changing. مجلة هارفارد الإدارية المعاصرة، أكتوبر 1996م.

يقدم هذا الموضوع مراجعة لفن السلطة المعاصر والأسلوب الذي تستخدم به السلطة من قبل الأفراد والمنظمات، إذ يظهر المؤلف التحول النفسي في تعريف السلطة: «ليس القدرة على الخراب والدمار، بل القدرة على التأثير في الآخرين». كما يناقش المؤلف الأساليب التي تطبق بموجبها السلطة في مختلف الأوضاع الإدارية، وكيف يمكنك استخدامها لتحويل علاقتك مع الآخرين إلى منظمة.

دانيال قولمان Daniel Goleman Leadership That Gets Results. مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2000م.

بناءً على بحث في أكثر من ثلاثة آلاف إداري، يكشف قولمان النقاب عن أساليب الإدارة المحددة التي تحقق نتائج إيجابية. إذ حدد ستة أساليب إدارية مميزة، ينبثق كل واحد منها من مكونات مختلفة للذكاء العاطفي. فمثلاً، يطالب القادة القسريون بإذعان آني، في حين يحرك القادة السلطويون الناس تجاه الهدف، أما القادة الوجدانيون، فيسعون لتأسيس روابط عاطفية وتحقيق التآلف والانسجام، في حين ينزع القادة الديمقراطيون لتحقيق الإجماع عبر المشاركة، أما القادة الرواد، الذين يمثلون قدوة تحتذى، فيتوقعون التفوق والتوجيه الذاتي، في حين يركز قادة التدريب، على تهيئة الأفراد للمستقبل، ويشير البحث إلى أن القادة الذين يحققون أفضل نتائج، لا يعتمدون على أسلوب قيادي واحد فقط، إذ يستخدمون معظم الأساليب القيادية، وقد يحدث أن يجمعوا بينها جميعاً في أسبوع واحد، ويؤكد قولمان أن القادة يستطيعون من خلال التدريب، التحول عن هذا الأسلوب القيادي إلى ذاك، والمغايرة بينهما، وهكذا يحول فن القيادة إلى مهارة يمكن تعلمها.

دانيال قولمان Daniel Goleman، ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis وآني مكي Annie McKee Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

من المؤكد أنك سمعت عن أهمية التفكير العاطفي في مكان العمل، فثمة علاقة لا تقبل الشك بين الإدراك العاطفي لدى الإداريين، تتجسد في بعض القدرات، كالوعي الذاتي والإندماج الوجداني، وأدائهم المالي، والآن، وسع بحث جديد تلك القاعدة، فبناءً على بحث استغرق سنتين كاملتين، يؤكد المؤلفون أن لمزاج القائد وتصرفاته (أو تصرفاتها) الملازمة، تأثيرات هائلة على أدائهم العملي، وعليه، تُعنى مهمة القادة الإداريين في المراتب العليا الأساسية بالقيادة العاطفية، إذن، ينبغي على القادة، في المقام الأول الانتباه لمزاجهم وتصرفاتهم، ولمساعدتهم على تحقيق ذلك، يقدم المؤلفون عملية تتألف من خمس مراحل، لفحص الأفكار والدوافع والمشاعر الذاتية، والاطمئنان عليها ومن ثم التخطيط.

دانيال قولمان Daniel Goleman What Makes a Leader.

مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2000م.

للقيادة الملهمين طرق مختلفة جداً لإدارة فريق عمل، قسم أو شركة. فبعضهم ينزع للقهر والتحليل، في حين نجد أن بعضهم الآخر مثير، منسجم مع ما يحدث من أثر وإثارة، فالأوضاع المختلفة تستدعي أشكالاً مختلفة من القيادة، فمعظم الشركات المتحدة تحتاج لمفاوض بارع يكون على رأسها، حيث تتطلب تحولات كثيرة

شكلاً أقوى من السلطة، وعلى كل حال، خلص المؤلف إلى أنه ثمة قاسم مشترك يجمع بين القادة المؤثرين: يتمتعون جميعاً بدرجة عالية مما صار يعرف بـ (التفكير العاطفي) – الوعي الذاتي، ضبط النفس، التحفيز، الاندماج الوجداني والمهارات الاجتماعية – قد لا يبدو للأمر علاقة بالعمل أو الواقع، لكن إظهار التفكير العاطفي في مكان العمل قد لا يعني ببساطة، السيطرة على غضبك وكبح جماح نفسك أو مسايرة الناس وملاطفتهم، غير أنه يعني بالضرورة، فهم طبيعة تكوينك العاطفي، وكذلك الحال فيما يتعلق بفهم طبيعة الآخرين العاطفية بشكل جيد، يمكنك من دفع الأفراد وحثهم لتحقيق أهداف شركتك.

منشورات كلية التجارة في جامعة هارفارد How to Lead
When You're Not the Boss مجلة هارفارد الإدارية، مارس
2000م.

إن كنت مثل سائر الإداريين، فسوف تجد نفسك باستمرار في أوضاع تحتم عليك الاضطلاع بالمسؤولية، لكنها تسلبك السلطة التي تمكنك من إنجاز المهمات عبر مجموعة. ولمعالجة مثل هذه المواقف، طور خبيراً المفاوضات، روجر فشر (Roger Fisher) وآلان شارب (Alan Sharp) نموذج قيادة عرف بـ (القيادة الجانبية) يسمح للشخص بقيادة مجموعة، بصرف النظر عن دوره (أو دورها)

الرسمي، وقد اشتمل نموذجهما الذي يتألف من خمس خطوات، على تحديد أهداف واضحة، التفكير بطريقة نظامية، التعلم من التجارب والقدرة على إقحام المشاركين الآخرين وتزويدهم بمعلومات وملاحظات مفيدة.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد. Trust: How to Build It. Earn It – and Reestablish It When Its Broken مجلة هارفارد التجارية، سبتمبر 2000م.

ربما كان من السهل جداً في العقود المتقدمة، فهم العلاقة بين الثقة والأداء المالي على المستوى النظري، أما اليوم – مع أن المتطلبات أعظم من ذي قبل – فتجد أن العلاقة موجبة لإقامة الدعوى، ولا بد أن يكون الإداريون قادرين على نشر الثقة بطرق تفضي لنتائج حقيقية ملموسة. لكن قبل أن تكسب ثقة الآخرين بك، ينبغي أن تكون مستعداً للثقة بهم. فإن فشلت في تعزيزها بشكل جاد، فلن تأتي جهودك أكلها، مما قد يترتب عليه غرس بذور الشك بين العاملين. يتبع ذلك نصيحة راسخة للتعامل مع الثقة، تشتمل على نصيحة جانبية لتفادي الخيانة وقائمة موارد إضافية.

رونالد أ. هيفيتز (Ronald A. Heifetz) ولورين قاري (Loren Gary).

The Work of a Modern Leader: An Interview with Ron Heifetz

تكشف هذه المقابلة، المقاومة التنظيمية والفردية لعمل القيادة
القادرة على التكيف مع مختلف الأوضاع، مختبرة مبادئ هيفيتز
التي تدعو للاسترخاء والسيطرة على الضغط بشيء من التفصيل.

لندا هيل (Linda Hill) لورين قاري Loren Gary What
You Must Learn to Become a Manager: An Interview
with Linda Hill. مجلة هارفارد الإدارية، يوليو 1997م.

يشرح البروفيسور هيل، التحول النفسي الذي يتعرض له القادة
الجدد، فبالإضافة للتغيير في المهمات، يحمل الإداريون الجدد على
تبني هوية جديدة، وتغيير طريقتهم في قياس ما يتحقق من نجاح.

جون ب. كوتر John P. Kotter What Leaders Really
Do مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة. بوسطن: منشورات كلية
التجارة بجامعة هارفارد، 2000م.

تعد القيادة والإدارة نظامين مميزين متكاملين، لكل منهما
طريقة أدائه وأنشطته المميزة. إذ تعنى الإدارة بمعالجة الأمور
المعقدة، في حين تعنى القيادة بالتغيير، وتنشط معظم الشركات
الأمريكية في البحث عن الأشخاص الذين ترى فيهم قدرات قيادية

كامنة، فتوكل إليهم الاضطلاع بمهمات تساعدكم على إظهار تلك الطاقات الكامنة وصقلها.

جينفر ماكفارلاند Jennifer McFarland Leading Quietly. مجلة هارفارد التجارية، يوليو 2001م.

ليس القادة دائماً قساةً وأبطالاً جاهزين؛ إذ يستطيع أولئك الذين يعتمدون مبدأً تلطيف التطرف، البقاء داخل النظام وخارجه، فيحثون المنظمة على البحث عن وسائل جديدة للتفكير والتعلم، فالقادة في حاجة دائمة للإصغاء للأشخاص المحيطين بهم، لاسيما أولئك الذين يمتلكون أفكاراً جديدة، بصرف النظر إن كانوا متطرفين أو معتدلين.

نويل تشي (Noel Tichy) و طوم براون Tom Brown Companies Don't Develop Leaders. CEOs Do: An Interview with Noel Tichy. مجلة هارفارد التجارية، أكتوبر 1997م.

يناقش البروفيسور تشي، أهمية دور المديرين التنفيذيين في تطوير القيادة. مؤكداً أن أفضل أشخاص في الشركة يمكنهم تعليم قادة المستقبل وتنمية قدراتهم، هم أولئك الأفراد الذين لهم سجل حافل بالنجاح، يستطيع الآخرون التعلم منه.

ليندا كليب تريفينو (Linda Klebe Trevino)، لورا بنكس هارتمان (Laura Pincus Hartman) ومايكل براون (Michael Brown). (Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership). مجلة كالفورنيا الإدارية، يوليو 2000م.

بناءً على مقابلات مع إداريين مرموقين ومديري شركات يتمتعون بأخلاق عالية، يكشف هذا الموضوع أن سمعة القيادة الأخلاقية تركز على دعمتين أساسيتين متوازيتين: رؤية المدير بوصفه شخصاً يتمتع بأخلاق عالية (بناءً على سمات تمت مراقبتها، تصرفات، وعمليات اتخاذ القرار) ورؤيته بوصفه مديراً يتحلى بأخلاق فاضلة (استناداً إلى الكيفية التي يشكل بها دوره، اعتماد نظام المكافآت والجوائز والتواصل مع الآخرين). ويوفر الموضوع، بجانب هذا، خطوطاً عريضة للتأسيس لسمعة القيادة الأخلاقية.

مارقرت ويتلي Margaret Wheatley وولتر كيشيل Walter Kiechel. The Dance of Change in Corporate America: An Interview with Margaret Wheatley. مجلة هارفارد الإدارية، نوفمبر 1996م.

يناقش ويتلي الصراع الدائر في الشركات الأمريكية المتحدة بين الهياكل الإدارية التقليدية والأشكال التنظيمية الذاتية، التي تظهر

فيها الشبكات، النماذج والهياكل دونما تأثير خارجي أو توجيه. إذ يتعرض دور القائد في المنظمة إلى تغيير هائل. ففي حين صار بعض القادة أكثر اهتماماً واعتماداً على العقل والتفكير، يشعر آخرون بالتهديد بسبب تلك التغييرات، ويذهب ويتلي إلى أن المحافظة على النفوذ الشخصي والوضع الشرعي نقيضان لا يلتقيان أبداً في عملية تعلم العمل التنظيمي.

أبراهام زاليزنك Abraham Zaleznik Managers and Leaders: Are They Different. مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

عادة ما ينزع المديرون لتطبيق مهاراتهم بلباقة وكياسة، والتركيز على عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة. ويرغبون في تأسيس هيكل وظيفي منظم ويميزون بين العاطفة والعمل، أما القادة، فعلى العكس تماماً، إذ يحشدون طاقاتهم لابتكار طرق وأفكار جديدة، ويحدثون الإثارة من خلال عملهم، وغالباً ما يكتشفون قدراتهم الكامنة من خلال علاقاتهم مع المستشارين رجلاً لرجل. وتعمل المنظمات التجارية على تعزيز تنمية قدرات القادة وصقل مهاراتهم من خلال تأسيس مثل تلك العلاقات بين المديرين الأقل مرتبة وأولئك الأرفع درجة وأعلى منزلة، ويحتوي هذا الموضوع على شرح وتعقيب من مذكرات المؤلف.

كتب

مارفين بوير Marvin Bower Will to Lead Running
a Business with a Network of Leaders. بوسطن: مطابع
كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1997م.

مع أن أسلوب القيادة المرتكز أساساً على الأوامر والسيطرة،
قد أسهم سابقاً في بناء القوة الأمريكية، إلا أن بوير يرى أنه لم يعد
اليوم النظام الأفضل في ظل التنافس التجاري العالمي المحموم؛ لأن
المرؤوسين لا يحبذون هذا النظام، ومن ثم لا يؤدون عملهم بشكل
أفضل في ظله، وأكثر من هذا: تؤدي إدارة الأوامر والسيطرة إلى
القسوة والصرامة والإفراط في التعويل على السلطة؛ ولهذا يحرص
بوير على حث الشركات للنأي بنفسها عن الإدارة عبر السلطة
والتسلسل الهرمي الوظيفي لإدارة أعمال مع شبكة من القادة
والفرق القيادية الذين يحتلون مواقع إستراتيجية عبر الأعمال، كما
وصف العوامل التي تحدد قيادة الشركة، وشرح كيفية إمكانية تعلم
القيادة في أثناء ممارسة المهمات.

دانيال قولمان (Daniel Goleman)، ريتشارد بوياتزيس (Richard Boyatzis) وآني مكي (Annie McKee), Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2002م.

لقد غير كتاب قولمان Emotional Intelligence (الذكاء العاطفي) الذي يعد الكتاب الأكثر مبيعاً على مستوى العالم، مفهومنا لمعنى « الإنسان الذكي » إلى الأبد، مؤكداً أن للذكاء العاطفي (EI) – الكيفية التي نقود بها أنفسنا وندير بها علاقاتنا – أهمية أكثر بكثير جداً من حاصل الذكاء نفسه⁽¹⁾. أما كتابه الذي صدر عقب هذا (Working with Emotional Intelligence) (توظيف الذكاء العاطفي في العمل) فقد أثبت أن النجاح في المهنة يعتمد أساساً على الذكاء العاطفي. والآن، انضم قولمان إلى ريتشارد بوياتزيس وآني مكي – الخبيرين في البحث عن تأثير الذكاء العاطفي – لتشكيل فريق بحث يُعنى بكشف النقاب عن نتائج الذكاء العاطفي وفوائده لكل من القادة والمنظمات، وقد أضاف المؤلفون اللثام عن الشواهد والأدلة التي تربط النجاح التنظيمي أو

(1) حاصل الذكاء: رقم يمثل ذكاء المرء كما تحددته قسمة عمره العقلي على عمره الزمني وضرب حاصل القسمة بمئة (المترجم).

الفشل بـ (القيادة الأساسية) مؤكدين سرعة انتقال عدوى عواطف القائد، وضرورة غرس الروح الحماسية في حال أريد للمنظمة أو الشركة النمو والازدهار.

Kurt Hanks Motivating People How كورت هانكس
to Motivate Others to Do What You Want and
Thank You for the Opportunity. متنزه مينيلو، كاليفورنيا؛
منشورات كريس، 1991م.

يشتمل هذا الكتاب السهل القراءة، على أفكار رائعة عن كل ما
من شأنه تحفيز الأفراد، بالإضافة إلى كثير من الأوامر والنواهي،
ويظهر هذا كله في أسلوب محكم وشكل منظم.

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد
Choosing the Right Leadership Style: No Single Approach Fits
All Situations مجلة هارفارد التجارية مجموعة (OnPoint).
بوسطن: مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

تميط هذه المجموعة من موضوعات من مجلة هارفارد التجارية،
اللتام عن العلاقات التي تربط بين القادة وتحسين مستوى الأداء،
دون اختيار وصفة «الحجم نفسه الذي يناسب الجميع».

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد. مجلة هارفارد

التجارية. سلسلة الكتب غير المجلدة. بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1998م.

لقد صممت هذه السلسلة لتزويد مديري اليوم ومهنييه بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها، لكي يظلوا قادرين على خوض غمار المنافسة في هذا العالم الذي يسابق الزمن بوتيرة سريعة. وفيما يأتي معالم الأفكار الرئيسة التي أسست مجلة هارفارد التجارية، كما هو مطلوب، عرضها لرجال الأعمال الطموحين في الشركات عبر العالم، فمن موضوع جون كوتر (John Kotter) بعنوان (Leading Change) (قيادة التغيير) العظيم الأثر، إلى الموضوع الذي كتبه بوول ستريبيل (Paul Strebil) بعنوان (Why Do Employees Resist Change) (لماذا يقاوم العمال التغيير؟). بين هذا وذاك، تعد هذه المجموعة أكثر مصدر مركز متاح يفي بحاجة الشركات المتحدة لمقابلة التغيير، على أنه يمكنك استخدامه لتحقيق أكبر مكاسب ممكنة لشركتك.

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد، مجلة هارفارد التجارية حول الإدارة، سلسلة الكتب غير المجلدة، بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1998م.

تضم هذه المجموعة أكثر ثمانية موضوعات تأثيراً في مجال القيادة، نشرت عبر مجلة هارفارد التجارية، ساعدت على تغيير

أفكار كثيرة، طالما اعتنقها الإنسان لأزمة عديدة، فيما يتعلق
بالمصادر الحقيقية للسلطة والنفوذ.

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد. «How to Keep
Your Employees Motivated. Productive and Loyal».
مجموعة مجلة هارفارد التجارية، بوسطن: مطبوعات كلية التجارة
بجامعة هارفارد، 1999م.



تضم هذه المجموعة المؤلفات الآتية:

منشورات كلية هارفارد التجارية. Motivating Others to Follow. مجلة هارفارد التجارية، مجموعة (OnPoint).
بوسطن: منشورات كلية هارفارد التجارية، 2000م.

ترى هذه المجموعة أنه ثمة ثلاثة عوامل في معادلة التحفيز:

1. مدى القوة الحيوية والنشاط بين المدير ومن يديرهم.
2. مقدار الذكاء العاطفي الذي يحظى به المدير أو مدى رشده وإدراكه.
3. تعريف المدير لمعنى النجاح.

رونالد أ. هيفيتز Ronald A. Heifetz Leadership without Easy Answers كامبريدج، ولاية ماساشوستس:
مطابع بلكناب التابعة لمطابع جامعة هارفارد، 1994م.

في هذا الكتاب الذي حظي بسمعة ذائعة الصيت، يعرض هيفيتز مفاهيمه التجديدية للقيادة التكيفية من خلال اختبار الأدوار القيادية لكل من ليندون جونسون (Lyndon Johnson)، مارتن

لوثر كنق ج ر. (Martin Luther King Jr) ، موهانداس غاندي (Mohandas Gandhi) وآخرين غيرهم..إذ يكتشف أساليبهم الرفيعة في خلق بيئات داعمة، مستغلين الصراع لإحداث التغيير المطلوب وإعادة العمل للشعب.

جون ب. كوتر John P. Kotter Leading Change.
بوسطن: مطابع كلية هارفارد التجارية، 1996م.

يستقصي المؤلف في كتابه هذا، الجهود التي بذلتها أكثر من مئة شركة لكي تنجح في استعادة قوتها بوصفها منافساً أفضل. محددات أبرز الأخطاء الشائعة التي يرتكبها القادة والمديرون في أثناء محاولتهم إحداث التغيير، كما يقدم عملية من ثماني خطوات لتخطي العقبات وتنفيذ أجندة الشركات:

2. ترسيخ أهمية دور السرعة في العمل.
3. تشكيل تحالف للقيادة والتوجيه.
4. تطوير رؤية وإستراتيجية محددة.
5. اطلاع كل المعنيين برؤية التغيير بتفاصيلها.
6. تحفيز الآخرين وتشجيعهم على العمل.
7. رصد جوائز ومكافآت على مُدَدٍ قصيرة لكل عامل أو موظف يحقق نجاحاً.

8. تعزيز المكاسب وإجراء المزيد من التعديل.

9. اعتماد أساليب جديدة في المستقبل.

مورقان دبليو ماككول، ج.ر. Morgan W. McCall Jr. High.
Flyers: Developing the Next Generation of Leaders
بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1997م.

يقدم المؤلف في كتابه هذا، خياراً لتلك النظرة التقليدية لتطوير الإدارة، بوصفها عملية تصنيفية لتحديد الكفاءات الصحيحة ومن ثم انتقاء الأفراد المناسبين، فبدلاً من طريقة الجدارة والكفاية، يقترح ماككول نموذجاً تطويرياً لتنمية مواهب الإداري وقدراته التي تحل محل الأهمية القصوى للتجربة بوصفها عنصراً أساسياً للتنمية. إذ تتحد القدرة على التعلم من التجربة، مع التعرض للتجربة المناسبة لتيحا فرصة تعلم المهارات الإدارية. كما قدم عدداً من التوصيات والتدخلات التي سوف تؤدي لرفع احتمال إمكانية تعلم الناس من التجربة؛ ومن ثم تظل عقولهم مفتوحة للتعلم المستمر والتطور على امتداد حياتهم العملية.

بوب نيلسون (Bob Nelson) وبورتن مورس Burton
101 Ways to Energize Employees (Morris). نيويورك:
شركة وركمان للنشر، 1996م.

تكشف مجموعة هذه الروايات المدهشة التي تجسد نماذج حقيقية من الحياة، المنهج الذي ينتهجه القادة المؤثرون لتحفيز الآخرين وحضهم على العمل والإنتاج، ولا شك أنها سوف تؤثر حتى في أكثر المديرين مللاً وأشدهم ضجراً وسأماً وعزوفاً عن العمل، من خلال ما تنطوي عليه من أفكار عملية يمكن تطبيقها بسرعة وبساطة شديدين.

روبرت ي. ستوب الثاني Robert E. Staub II The Heart
of Leadership: 12 Practices of Courageous Leaders
بروفو، ولاية أوتا الأمريكية، منشورات الامتياز الإدارية، 1996م.

يقدم هذا الكتاب اختبارات عملية وشاملة لاثني عشر ممارسة لمديرين ملهمين بارعين. كما ينثرفيه ستوب نصائح من مديرين مرموقين مصحوبة بقوائم كثيرة، مقارنات، إرشادات ومعلومات أساسية تمكن المدير العادي من أداء عمله بطريقة فاعلة.

ديفيد أولرتش (David Ulrich)، جاك زنقر (Jack Zenger) و نورمان سمولود Norman Smallwood Results
Based Leadership بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة
هارفارد، 1999م.

يمثل هذا الكتاب الذي يشكل تحولاً وتطوراً مهماً (Results

Based Leadership) (القيادة المبنية على النتائج) تحدياً حقيقياً لذلك الاعتقاد التقليدي الذي طالما اكتنف القيادة، إذ يحاول المؤلفون أولرتش، زنقر وسمولوود - الخبراء الذين حققوا شهرة عالمية واسعة في مجال الموارد البشرية والتدريب - التأكيد على أنه لا يمكن الحكم على القادة من خلال سماتهم الشخصية، أسلوبهم وما يؤمنون به من قيم وما يعتقدونه من مبادئ فقط. فالمديرون الحقيقيون المؤثرون يدركون كيف يربطون هذه الصفات القيادية بالنتائج.

قاري يوكل Gary Yukl Leadership in Organizations. الطبعة الخامسة. نهر سادل الأعلى: ولاية نيو جيرسي الأمريكية، قاعة برنتس، 2002م.

يعد هذا المؤلف نصاً شاملاً حول نظرية القيادة وتطبيقها، يشتمل على موضوعات كالسلوك القيادي الفاعل، السلطة والتأثير، أنواع القيادة، القيادة الإستراتيجية، قيادة الفريق، قضايا أخلاقية، مفهوم القيادة عبر مختلف الثقافات وإدارة الاختلافات.



مطبوعات إلكترونية

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد. Influencing and Motivating Others. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م. برنامج إلكتروني.

هل حدث أن لاحظت في مدى القدرة الطبيعية التي يتمتع بها بعض الأفراد على تحريض الناس على العمل؟ يوفر برنامج (Influencing and Motivating Others) (التأثير في الآخرين وتحفيزهم) دروساً عملية لتحقيق أفضل نتائج من التقارير المباشرة (تأثير الأداء)، تعاوناً مقدراً من نظرائك (القيادة الجانبية) ودعماً قوياً من مديرك المباشر والإدارة العليا (القدرة على الإقناع). وسوف يتعلم المديرون أسرار (القيادة الجانبية) (قيادة الزملاء)، مهارات التفاوض والقدرة على الإقناع وكيفية التمييز بين أساليب التحفيز الفاعلة وتلك المثبطة للهمم. فمن خلال حالات تتيح التفاعل والتواصل، قيادة تتمتع بالخبرة والأنشطة للتطبيق الآن في العمل، يساعد هذا البرنامج المديرين على تقييم مدى قدرتهم على إقناع الآخرين، قياس مهارات الحث والتحفيز وتعزيز أداء العامل.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد. (Leadership Transitions). بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م. برنامج إلكتروني.

إن كنت تحتل موقعاً جديداً في شركتك الحالية، أو بدأت العمل للتو في شركة جديدة، فسوف يساعدك برنامج (Leadership) (التحولات القيادية) على النجاح. إذ يمد برنامج دعم الموارد هذا، الذي صممه الخبير مايكل واتكنس (Michael Watkins)، المديرين بالمعرفة التي يحتاجونها في الوقت اللازم. وسوف يتعلم المديرون من خلاله كيفية تشخيص الحالات، تقييم مدى احتمال الفشل، تسريع التعليم، ترتيب الأولويات لتحقيق النجاح، العمل مع رئيس جديد، تشكيل فرق العمل، الدخول في شراكات وتوحيد الجهود.

والجدير ذكره أن البرنامج يتكون من طائفة واسعة من أنظمة التقييم وأساليب التخطيط التي يمكن للمتعلمين استخدامها خلال مدة تحول ما.

منشورات كلية هارفارد التجارية. What is a Leader. بوسطن: منشورات كلية هارفارد التجارية، 2001م. برنامج إلكتروني.

يعد برنامج (What is a Leader) (ما هو القائد؟) أفضل برنامج إلكتروني حقيقي مناسب متاح في السوق اليوم. فسوف تعتمد

من خلاله مفاهيم تساعدك لكي تطور نفسك من مدير منافس، لقائد استثنائي. فاستخدم هذا البرنامج لتقييم مدى قدرتك لقيادة شركتك لتحقيق تغيير أساسي، تنمية مهاراتك القيادية عن طريق اختبار الكيفية التي تنظم بها وقتك، تحليل بها ذكاءك العاطفي لتتعرف على مواطن قوتك ومواطن ضعفك بصفتك قائداً. كما يساعدك بجانب هذا، على العمل مع مشاهد حقيقية فاعلة لتحديد الأسلوب الذي يمكنك اختياره لتشخيص المشاكل والعقبات، تعلم كيفية إدارة الضغط والتوتر الذي يصاحب التغيير عادة، بل وحتى توظيفه والإفادة منه، حث الآخرين وتحفيزهم ومشاطرتهم أفكارهم ومشاعرهم عند إدارة الجانب الإنساني للتفاعلات. وبناءً على بحث جون كوتر (John Kotter) وكتابات، مؤلف كتاب (Leading Change) ومؤلف أهم الكتب التي تتناول الخبرات الإدارية اليوم، يعد هذا البرنامج دراسة جوهرية لكل من يضطلع بمهمة تحديد الطريق للآخرين - وتوفير عوامل التحريض على العمل - لتأسيس شركة حديثة وإدارتها.



مصادر ومراجع

قيادة الأفراد

فيما يأتي أهم المصادر والمراجع التي ساعدت في تأليف هذا الكتاب:

1. Lloyd Baird, professor, School of Management, and faculty director, Leadership Institute, Boston University.
2. Warren G. Bennis, professor of business administration, University of Southern California.
3. Larry Bird, basketball player and coach, NBA.
4. Loren Gary, editor, Harvard Management Update.
5. Daniel Goleman, consultant and psychologist.
6. Douglas T. Hall, director of the Executive Development Roundtable, Boston University.

7. Rakesh Khurana, assistant professor of organizational behavior, Harvard Business School.
8. Hara Estroff Marano, editor-at-large, Psychology Today.
9. Gordon Sullivan, Chief of Staff, U. S. Army (retired).
10. Andrew Young, U. N. Ambassador; Mayor of Atlanta, Georgia; Civil Rights Leader.
11. Gary Yukl, professor, School of Business, State University of New York at Albany.



ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات